



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA SECCIÓN BÁSICA DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DANIEL ÁLVAREZ BURNEO DE LA CIUDAD DE LOJA, DURANTE EL AÑO ACADÉMICO 2010 – 2011”

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo

AUTOR:

María Isabel Ureña Torres

DIRECTOR:

Mgs. Xiomara Carrera

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 29 de Noviembre de 2011

Mgs. Xiomara Carrera
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Xiomara Carrera
DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo María Isabel Ureña Torres declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, Noviembre 29 – 11 - 2011

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....

María Isabel Ureña Torres

1103291751

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero a Dios por haberme dado la vida, a mis queridos padres Juan Manuel y Anita, que gracias a su esfuerzo de trabajo y abnegación supieron inculcarme una formación integral, a mis hermanos Juan Pablo, José Luis, Pedro y María Eugenia. A mis dos grandes amores Samanta y Daniela y a mi querido esposo Juan Carlos gracias por su apoyo y comprensión.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi infinito agradecimiento a todas las autoridades del Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo, especialmente al Hno. Mariano Morante Montes Rector de la Institución, a los docentes de la sección básica, al Lic. Alfonso Zaragocín y mis queridos compañeros Franklin y Luis.

ACTA DE COMPROMISO

Loja, 28 de enero de 2011

En la ciudad de Loja, a los veintiocho días del mes de enero de dos mil once, en el Rectorado del Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo”, se firma un ACTA DE COMPROMISO entre el Hermano Mariano Morante Montes, Rector del ISTDAB y la Sra. Ing. María Isabel Ureña Torres, docente del Instituto y aspirante al Título de Magister en Gestión y Liderazgo Educativo, otorgado por la Universidad Técnica Particular de Loja, considerando las siguientes cláusulas:

1. La Ing. María Isabel Ureña Torres realizará una investigación en la Sección Básica del Instituto, como producto acreditable del Módulo PROYECTO DE GRADO I, cuyo tema es: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “DANIEL ÁLVAREZ BURNEO”, a través de la aplicación de instrumentos de investigación a una muestra de alumnos, docentes, administrativos y directivos; así como la revisión de algunos documentos curriculares y de planificación.
2. Luego de realizada la investigación se entregará al rectorado el informe correspondiente.
3. El Señor Rector autorizará la aplicabilidad de los instrumentos de investigación en la Sección indicada, así como la prestación de los documentos de planificación correspondientes, a través de las áreas y organismos responsables de su administración, tales como: PEI, PE, POA y Reglamento interno.

FIRMAS DE CONFORMIDAD

Del Rectorado

De la parte interesada

Hno. Mariano Morante Montes

Ing. María Isabel Ureña T.

RECTOR DEL ISTDAB

DOCENTE DEL ISTDAB

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁG
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
ACTA DE SESIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. La gestión.....	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Tipos de gestión.....	6
2.1.3. Gestión educativa.....	7
2.1.3.1. Importancia de la gestión educativa.....	8
2.1.3.2. Áreas de la gestión educativa.....	10
2.1.4. Instrumentos de la gestión.....	12
2.2. Liderazgo.....	13
2.2.1. Concepto.....	13
2.2.2. Tipos de liderazgo.....	13
2.2.3. Funciones de liderazgo.....	17
2.3. Líder y directivo.....	19
2.3.1. Líder.....	19
2.3.2. Directivo.....	19
2.3.3. Diferencias entre líder y directivo.....	21
2.4. Liderazgo Educativo.....	21
2.4.1. Concepto.....	21
2.4.2. Características.....	22
2.5. Los valores y la educación.....	23
2.5.1. Los valores.....	23
2.5.1.1. Características de los valores.....	24
2.5.1.2. Los valores en el currículo.....	25
2.5.2. Educación en valores.....	26
2.6. El clima escolar.....	29
3. METODOLOGÍA.....	31
3.1. Participantes.....	31
a. Personal directivo por sexo y edad.....	32
b. Personal docente por sexo y edad.....	33

c. Población estudiantil por sexo y paralelo.....	34
d. Población estudiantil por año de educación básica.....	35
3.2. Materiales e instrumentos.....	36
3.3. Método y procedimiento.....	37
4. RESULTADOS.....	40
4.1. DIAGNÓSTICO.....	40
4.1.1. Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencias la gestión, liderazgo y valores.....	40
4.1.1.1. El manual de organización.....	40
4.1.1.2. El código de ética.....	41
4.1.1.3. El plan estratégico.....	41
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA) y plan de de transformación operacional.....	44
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	47
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	50
4.1.2. Estructura organizativa de la unidad.....	56
4.1.2.1. Misión y visión.....	56
4.1.2.2. El organigrama.....	58
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	61
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores.....	61
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	62
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	64
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	65
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	66
4.1.3. Análisis FODA.....	67
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	67
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	68
4.1.3.3. Matriz FODA.....	70
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTA.....	71
4.2.1. De los directivos.....	71
4.2.2. De los profesores.....	81
4.2.3. De los estudiantes.....	84
4.2.4. De los Padres de familia.....	85
4.2.5. De la entrevista a directivos.....	88
5. DISCUSIÓN.....	94
5.1. De los documentos institucionales.....	94
5.2. De la encuesta a directivos.....	95
5.3. De la encuesta a docentes.....	98
5.4. De la encuesta a estudiantes.....	99
5.5. De la encuesta a padres de familia	101
5.6. De la entrevista a directivos.....	102
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
6.1. Conclusiones.....	103
6.2. Recomendaciones.....	105
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	107
8. BIBLIOGRAFÍA.....	120

9. APENDICES.....	123
-------------------	-----

INDICE DE TABLAS Y MATRICES

TABLA	CONTENIDO	Pág.
Tabla Nro. 1	Diferencias entre líder y directivo.....	21
Tabla Nro. 2	Modelo de formación profesional.....	28
Tabla Nro. 3	Personal directivo por sexo.....	32
Tabla Nro. 4	Personal directivo por edad.....	32
Tabla Nro. 5	Docentes de la sección básica clasificados por edad y sexo.....	33
Tabla Nro. 6	Docentes clasificados por título académico.....	34
Tabla Nro. 7	Población estudiantil total distribuida por sexo.....	34
Tabla Nro. 8	Población estudiantil por año de educación básica.....	35
Tabla Nro. 9	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	71
Tabla Nro. 10	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	72
Tabla Nro. 11	Las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas.....	72
Tabla Nro. 12	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	73
Tabla Nro. 13	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	73
Tabla Nro. 14	La administración y liderazgo del centro educativo.....	74
Tabla Nro. 15	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	75
Tabla Nro. 16	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	76
Tabla Nro. 17	Organismos que integran la institución.....	77
Tabla Nro. 18	Actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores.....	78
Tabla Nro. 19	Los departamentos didácticos y sus acciones.....	79
Tabla Nro. 20	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	80
Tabla Nro. 21	Material de planificación educativa.....	81
Tabla Nro. 22	Resultado de la encuesta a docentes.....	82
Tabla Nro. 23	Resultado de la encuesta a estudiantes.....	84
Tabla Nro. 24	Resultado de la encuesta a	

	padres de familia.....	86
Matriz 1	Matriz FODA.....	70
Matriz 2	Resultado de la entrevista a directivos.....	88
Matriz 3	Matriz de problema.....	91
Matriz 4	Planificación de actividades	112

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la sección básica del Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo, para el período lectivo 2010 y 2011, la misma que cuenta con 1473 estudiantes distribuidos en octavo, noveno y décimo año de educación básica y 76 docentes que imparten su cátedra de acuerdo a las asignaturas de la malla curricular; en esta sección se busca conocer los diferentes puntos de vista sobre la gestión, el liderazgo y valores que predominan en la administración del centro escolar.

La investigación empieza con los referentes teóricos consultados sobre los temas en cuestión, luego se realiza el diagnóstico de documentos institucionales que permitieron determinar la gestión, el liderazgo y valores que se practican en el diario vivir del proceso educativo. Posteriormente se realizó la aplicación de instrumentos de investigación como la encuesta y entrevista, dirigida a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la sección básica; con el fin de obtener información valiosa de acuerdo a la realidad institucional.

El análisis e interpretación de resultados permitió determinar que la gestión educativa se centra en el bienestar del estudiante, un liderazgo de tipo participativo en algunos casos que permite la solución de problemas. El docente como parte fundamental del proceso todavía mantiene enseñanzas tradicionales y un tipo de liderazgo autócrata en el aula de clases, lo que impide que el estudiante sea el constructor de su propio aprendizaje. Es notable la falta de compromiso por parte de los padres de familia, quienes no se sienten elementos fundamentales en el proceso de formación de sus hijos. Así mismo, una de las fortalezas de la institución es la práctica de valores con el objeto de formar buenos cristianos y honrados ciudadanos, tomando en consideración la justicia, el respeto, la responsabilidad y solidaridad. De la misma manera, se encontraron algunas debilidades como la falta de instrumentos de gestión documentos que deben ser elaborados para mejorar la organización; es así, que la propuesta final se enfoca a la elaboración del código de ética documento que permitirá delimitar los comportamientos éticos de todos los miembros de la organización.

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo es una institución que busca adaptarse a las actuales reformas de la ley de educación, desde 1965 es regentado por la comunidad Marista, quien mantiene un convenio con el estado ecuatoriano para ofrecer un servicio especialmente a los sectores más desprotegidos de la ciudad y provincia de Loja. Gracias a su buena organización y calidad de egresados que proporciona es reconocida en el mercado local y nacional.

En la actualidad la institución se encuentra dividida en tres secciones específicas: nivel básico, bachillerato en ciencias y bachillerato en técnicas, el nivel básico está conformado por 36 paralelos, siendo el nivel de mayor demanda; en el año 2009 gracias a las gestiones pertinentes de sus directivos se ha logrado la construcción de un bloque de nuevas aulas, lo que permitirá mejorar los espacios para el desarrollo de la práctica educativa; así mismo, gracias al comité central de padres de familia se ha logrado actualizar los equipos de dos salas de computo.

La educación del Daniel Álvarez Burneo se basa en el modelo pedagógico – humanista y cognitivo cuya objetivo principal es la formación integral del estudiantado aspirando ofrecer a la comunidad buenos cristianos y honrados ciudadanos tomando como ejemplo al fundador de la comunidad Marista Marcelino Champagnat.

La formación de directivos y docentes no siempre incluye formación en gestión institucional, por lo que muchos de ellos cumplen sus funciones administrativas para mantener su puesto en la comunidad educativa; de acuerdo a referentes bibliográficos en la institución no se han realizado investigaciones sobre la gestión, el liderazgo y los valores que predominan en el centro escolar, es así que, con la presente investigación se busca que los directivos tomen consciencia sobre la importancia del tema.

El liderazgo debe considerarse como una característica fundamental e inseparable del cambio para el desarrollo de la organización; las características

positivas de participación y transformación deben constituirse en el directivo, con el fin de trabajar con eficacia y eficiencia y así cumplir la Misión Institucional.

La educación en valores en la actualidad es un tema trascendental que permite a los centros educativos constituirse en organizaciones del futuro para lograr el perfeccionamiento del ser humano.

Para poder definir la calidad educativa de la institución los involucrados deben conocer el tipo de actividades que se están realizando para mejorar los procesos, el clima de convivencia institucional y el desarrollo integral del estudiantado, con el involucramiento de todos los participantes en el quehacer educativo.

El estudio sobre la gestión, liderazgo y valores se desarrollo en la sección básica de la institución siendo los actores principales estudiantes de octavo, noveno y décimo año, padres de familia, docentes y directivos de la sección, que facilitaron la información necesaria para conocer el tipo de administración y liderazgo que predominan en el centro de estudios con miras a corregir las debilidades que se presenten y a seguir fortaleciendo los aspectos positivos de la institución.

Para recaudar la información se aplicó herramientas de investigación como la encuesta y entrevista bajo un método descriptivo que permite detallar las características fundamentales del grupo investigado.

El presente trabajo busca describir los principales fundamentos teóricos acerca de la gestión educativa, el tipo de liderazgo y los valores, a partir de la bibliografía consultada, del diagnóstico de instrumentos y la aplicación de encuesta se pretende llegar alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

- c. Determinar los roles de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- d. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores.
- e. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

Para cumplir el primer objetivo las bases teóricas se consultaron a través del internet en páginas específicas que aportan significativamente el contenido científico, también se utilizó libros de módulos anteriores que contribuyeron con valiosas referencias sobre la gestión, el liderazgo y los valores en los centros educativos.

Con la información consultada se trabajo en la interpretación de los resultados obtenidos, gracias a la colaboración de las personas involucradas que permitieron encontraron información valiosa sobra la temática planteada.

Para determinar los roles de los directivos de la institución se procedió con el análisis de documentos institucionales que nos permitieron verificar los planteamientos sobre la gestión que los directivos deben realizar, así como también las características de liderazgo que deben poseer y el desarrollo de valores que se fomenta en la entidad educativa.

Luego del diagnóstico correspondiente se llegó a obtener las siguientes conclusiones:

- La falta de manuales de planificación que permitan realizar un trabajo más eficiente, documentos como: el código de ética, manual de funciones y la terminación del código de convivencia.
- La gestión educativa de la institución se basa en una formación integral buscando los medios necesarios para el bienestar del estudiante.
- Los estudiantes de la sección básica califican el liderazgo de directivos como participativo y transformador en algunos casos, los maestros poseen

características de un líder autócrata, pues ellos creen que no se toman en consideración las opiniones, así mismo, en el aula de clases se hace lo que el docente dice y se espera que todos rindan al mismo nivel.

- Las frases de motivación no se utilizan en el diario vivir, pues todavía los docentes utilizan metodologías tradicionales, no planifican procesos novedosos que puedan despertar el interés por la investigación a tal punto que se permita integrar a padres de familia en la formación de sus hijos.
- La formación en valores de la institución se basa en el modelo pedagógico.
- Los docentes que trabajan en la sección básica tienen un promedio de edad entre 51 a 60 años lo que implica una fuerte experiencia, pero también, se mantienen algunas metodologías tradicionales en el proceso de enseñanza.
- La falta de interés de los padres de familia no les permite sentirse como un elemento indispensable en el proceso de formación de sus hijos.

El propósito de este estudio es dar a conocer al lector los resultados obtenidos sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo en la sección básica y de esta manera contribuir a un tema actual sobre la gestión institucional de los directores de los centros educativos, los cambios, hacia un liderazgo fuerte y notable, bajo valores que permitan un clima de convivencia positiva y desarrollando valores fundamentales para llegar a la perfección máxima de la persona.

El presente se estructura del marco teórico, la metodología, los resultados del diagnóstico, encuestas y entrevistas, la discusión de resultados, conclusiones obtenidas, las recomendaciones y la propuesta de mejora para la temática tratada.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión

2.1.1. Concepto

La gestión hace referencia a la acción y al efecto de administrar. Gestionar significa la realización de actividades precisas y conducentes para lograr los objetivos planteados por las organizaciones.

Cuando el aspecto central es la movilización de recursos, la gestión es vista como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada” (Casassus, 1990).

Para algunos autores “la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones”. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, presenta a la gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, “gestión y administración no son sinónimos, ya que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. Las prácticas de gestión se caracterizan por la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana”. (Botero, 2009).

Según Botero (2009), para otros autores la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí misma, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

Es importante recalcar que la gestión es el proceso mediante el cual se pueden realizar acciones administrativas de planificación, organización, dirección y control de cualquier tipo de organización para lograr los objetivos planteados; es así que el ámbito educativo estos procesos deben verse reflejados con la formación integral del principal factor humano como lo son los estudiantes.

2.1.2. *Tipos de gestión*

Existen diferentes tipos de gestión entre los cuales podemos destacar:

- a. **Gestión social.** Este tipo de gestión promueve la construcción de diversos espacios para la interacción social, este tipo de proceso se lleva a cabo en una determinada comunidad, y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. La gestión social implica el diálogo entre diversos actores, como gobernantes, empresas, organizaciones civiles y ciudadanos.
- b. **Gestión de Proyectos.** Es conocida también como Administración de proyectos y consiste en organizar y administrar los recursos con el fin de poderlos utilizar organizadamente y se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y costo definidos. Un proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto o un servicio también único.
- c. **Gestión del Conocimiento.** “La gestión del conocimiento consiste en un conjunto de procesos sistemáticos, la identificación y captación del capital intelectual, tratamiento, desarrollo y comportamiento del conocimiento y su utilización orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente a la generación de una ventaja competitiva para la organización. (Gómez, 2006).

La gestión del conocimiento se aplica a las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia que poseen a sus miembros para que sirva de referencia como recurso disponible a todos sus miembros.

- d. **Gestión ambiental.** Consiste en el manejo integral del sistema ambiental. Dicho de otro modo e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.

La gestión se concibe como el proceso propio de tomar las acciones respectivas para el logro de las metas propuestas en cualquier tipo de negocio, de este modo se puede encontrar diferentes tipos de gestiones que permiten hacer partícipes a todos los involucrados con el fin de mejorar los procesos y ofrecer servicios de calidad, que sean aceptados por los demandantes para satisfacer cualquier tipo de necesidad que se presente.

2.1.3. *Gestión Educativa*

La Gestión educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de toda la comunidad, con miras a desarrollar un modelo de país solidario, ético y participativo.

“La gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas su ejecución y evaluación”. (Botero, 2009).

“En las Instituciones Educativas la gestión educativa es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente”. (Ramírez, 2010)

La gestión educativa constituye el conjunto de procesos que se caracteriza por presentar un perfil integral, coherente y unificado en la toma de decisiones, así como también, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, con el fin de obtener ventajas en el futuro considerando las oportunidades y amenazas del medio en el que está inmersa comprometiéndolo a todos los actores institucionales a trabajar en conjunto y así

cumplir los objetivos, así mismo se debe definir el tipo de servicio educativo que la Institución ofrece a la sociedad.

La gestión educativa es el proceso mediante el cual se aplican los lineamientos generales y las fases del proceso de gestión – administrativa al ámbito pedagógico involucran a todos los miembros que forman parte de la institución, con el fin de trabajar mancomunadamente en bien de la organización y así cumplir con cada una de las etapas del proceso educativo. Hay que considerar que el principal recurso de la Institución educativa es el humano, ya que los alumnos son los principales actores del proceso de enseñanza – aprendizaje. El gestor tiene la importante tarea de administrar tiempos, espacios, recursos materiales y financieros para que los actores logren los objetivos trazados y así poder entregar a la sociedad profesionales productivos que aporten con el desarrollo y progreso de la ciudad y el país.

Los principios de la gestión educativa se basan en diferentes tipos de modelos como el normativo, el prospectivo, el estratégico, de calidad total, reingeniería y el comunicacional, cada uno de estos contribuye en el desarrollo de la práctica educativa, ya que para llegar a la excelencia académica toda institución debe realizar una gestión comunicacional, caracterizándose por una comunicación positiva entre todos los miembros de la comunidad educativa; una gestión flexible y cambiante, al continuo cambio tecnológico, la organización debe poseer la disposición de cambiar y desarrollarse en una forma continua. Una gestión con calidad total de servicio que ofrece con el fin de mantener una población estudiantil estable que permita el desarrollo de la ciudad y la provincia, ofreciendo a la sociedad entes productivos que se defiendan en el campo laboral demostrando habilidades y competencias adquiridas.

2.1.3.1 Importancia de la Gestión Educativa

Los directivos de los centros educativos tienen sobre sus hombros la responsabilidad de la buena marcha de la institución ya que son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios globales profundos y complejos. “Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir

con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos”. (Godet, 2007).

En el contexto actual en que vivimos es importante que los centros educativos busquen las estrategias que les permitan la buena marcha de las instituciones de tal forma que se conviertan en centros sensibles e inteligentes, con la capacidad de apropiarse de los aprendizajes, para poder ofrecer al estudiantado una educación de calidad.

Los directivos son la parte fundamental de la institución y deben involucrarse en los procesos de reorganización institucional para lograr una cultura propia que les permita diferenciarse del resto, fomentando el trabajo en equipo, con un liderazgo participativo que involucre a docentes y padres de familia, como herramientas básicas en la formación del estudiantado.

Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización, para que promuevan en las escuelas una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes. (Godet, 2007).

El proceso de globalización de la economía, el cambio tecnológico y las nuevas formas de organización de trabajo, exigen a los sistemas de educación y formación profesional crear las oportunidades para desarrollar en los miembros del quehacer educativo capacidades específicas requeridas por un área funcional con niveles altos de educación, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, creatividad y capacidad de comunicación en el entorno organizativo.

La gestión del centro escolar debe basarse en una administración ética de los recursos involucrados para adquirir prestigio en la comunidad en la cual se desarrolla, además, dependiendo de la manera en que un centro educativo administre sus recursos, será la educación que este imparta, si un centro educativo posee una mala administración, en esa misma medida será la calidad de la enseñanza que oferta.

2.1.3.2 Áreas de la Gestión Educativa

Ríos (2010), plantea que en la gestión educativa se distinguen tres áreas específicas que deben trabajar en forma sistemática, para obtener una meta común, el mejoramiento de todos los procesos al interior del establecimiento; estas áreas son:

- a. **Área de Gestión Directiva.** la misma que se encarga de la dirección estratégica, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno, es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. La gestión directiva tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.
- b. **Área de Gestión Pedagógica y Académica.** Es el área de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, la gestión en el aula de clases y el seguimiento académico; enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional gracias al apoyo de la labor docente con la utilización de métodos innovadores que despierten el interés del estudiantado.
- c. **Área de Gestión de la Comunidad.** Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El trabajo conjunto de las tres áreas permitirá mejorar los procesos y la calidad educativa ofertada por la institución, la gestión escolar vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución.

Algunos autores también involucran una cuarta área de la gestión educativa que es el área de gestión administrativa y financiera definiéndose de la siguiente manera:

- d. **Área de Gestión Administrativa y Financiera.** Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica la administración de la planta física los recursos los servicios el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

Es importante considerar que en la sociedad moderna en que vivimos y con el continuo cambio tecnológico, los centros educativos deben estar propensos al mismo. La gestión educativa es una disciplina joven que permite la aplicación de procesos, la realización de acciones y la toma de decisiones que para llevar con normalidad las prácticas pedagógicas, es así que la gestión educativa debe concentrarse en cuatro áreas específicas que permitan desarrollar un trabajo positivo en bien de la comunidad educativa y colectividad en general, el área directiva, identifica el trabajo que un miembro de la institución con características de liderazgo realiza ya que es el representante legal de la organización, motiva e sus integrantes para desarrollar un trabajo en equipo de tal forma que se pueda cumplir la misión para la cual fue creada.

El área de gestión curricular y pedagógica, permite una constante actualización de conocimientos, mediante la capacitación docente lo que permitirá mejorar los procesos de enseñanza, razón por la cual influye directamente en el aprendizaje de los estudiantes.

Toda institución educativa tiene la obligación de presentar los resultados a la comunidad en general, así como propiciar un ambiente favorable en donde se rescate los valores, principios y buenas relaciones entre docentes, directivos, estudiantes y padres de familia.

Finalmente la gestión administrativa y financiera se encarga de requerir los recursos económicos y materiales necesarios para el normal desarrollo de la práctica educativa.

2.1.4 Instrumentos de Gestión

Estatuto. Es un documento normativo de tipo administrativo, el que da origen a la constitución de los centros educativos, al funcionamiento, contiene normas básicas en cuanto a la constitución, organización, así como también los sistemas de gestión.

Manual de Organización. “es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal a la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo; asimismo, delimitar responsabilidades, evitar duplicidades e identificar omisiones; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales, así como medio de orientación e información al público en general. El Manual de Organización contiene información relativa a los antecedentes de la institución, su base legal, misión, visión, atribuciones y organigramas, así como las funciones de los órganos administrativos y un glosario de términos técnicos-administrativos para facilitar su comprensión.” (Gutiérrez, 2006)

El organigrama. Es la estructura gráfica de la estructura que se ha adaptado a la organización, representa la forma y las relaciones de las partes que constituyen el centro educativo, así como las unidades orgánicas, la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad de los órganos estructurales.

Reglamento Interno. Es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del centro educativo, contiene los objetivos y la organización del centro, así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad. (Ayala, 2005)

Para garantizar la buena marcha de todo tipo de organización esta debe poseer documentos de gestión que evidencien las funciones específicas que deben cumplir cada uno de los miembros de tal forma que se permita cumplir con responsabilidades realizando un trabajo consiente y ofertando servicios de calidad.

2.2 Liderazgo

2.2.1 Concepto

“Es el arte de influir sobre las personas positivamente para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común, recordando que siempre que dos o más persona se reúnen con un propósito, habrá una oportunidad de asumir un liderazgo”. (Semprún – Perich: 2007).

“El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o gestor de una organización puede influir con su mandato y su gestión y no tener la cualidad de liderazgo”. (Guillen, 2008)

De lo anterior se puede deducir que el liderazgo constituye la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional. Implica que haya una persona que pueda influir y motivar a los demás.

En el liderazgo se da en todos los aspectos de nuestra vida social, en las relaciones familiares, en las instituciones educativas y en cualquier ámbito en donde existe relación entre individuos, pero esta capacidad de una persona para influir en un grupo debe aprovecharse para que las personas se esfuercen y trabajen con actitud positiva, en equipo con entusiasmo para lograr un objetivo común.

2.2.2 Tipos de Liderazgo

Según varios autores, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. Se puede distinguir los siguientes tipos:

a. **Líder Autócrata:** se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, **adoptando una posición de fuerza y control** por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos. Se caracteriza porque:

- Determina toda política.
- Establece las técnicas y las tareas que cada miembro debe seguir
- Tiende a ser personal al elogiar o criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa.

b. **Líder Participativo:** Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir. Se caracteriza por:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo

c. **Líder Liberal:** En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

Los resultados positivos en este tipo de liderazgo, **solo son posibles cuando existe mucha capacidad en los integrantes del equipo**, de lo contrario no sería viable. Semprúm (2007), destaca los estilos de liderazgo de acuerdo al primer modelo de Vroomm Jago, Hellriegel (2004).

Estilo de decisión. El líder toma la decisión y la denuncia o la promueve con el equipo, lo que facilita la resolución de problemas, el papel de los colaboradores es propiciar información que el líder solicita, y no de generar soluciones ante la problemática.

Estilo de consulta individual o de equipo. El líder presenta el problema a los miembros del equipo en forma individual o en una reunión, escucha las sugerencias y luego toma la decisión.

Estilo Facilitador. El líder presenta el problema al equipo y actúa como facilitador definiendo el problema que se debe resolver, bajo límites que le permiten tomar la decisión, trata de influir en el equipo para llegar a una solución.

Estilo de Delegación. El líder permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos, desarrollando alternativas factibles.

Chiavenato postulo algunas diferencias entre líderes tradicionales y líderes contemporáneos: Los líderes tradicionales se caracterizan por el autoritarismo, desea ser el centro de atención, es solitario y aislado, posee un amplio conocimiento del mercado, es centralizador y pone énfasis en el mando y control. A diferencia el líder contemporáneo se caracteriza por ser asimilador, aprendiz, creativo e innovador, es sencillo, crea alianzas y apoya la colaboración.

Es necesario diferenciar entre un líder tradicional y contemporáneo ya que este último se basa en el cambio y la mejora de los procesos del centro educativo.

Guillen (2008), clasifica los estilos de liderazgo tomando en consideración las motivaciones que se tengan:

- a. **Liderazgo Transaccional:** es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca. La vinculación entre líder y colaborador sería debida a un interés
- b. **Liderazgo Transformador:** se caracteriza por la relación de influencia de trabajo. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter psicológico.
- c. **Liderazgo Servidor:** se define por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter ético, al introducirse la dimensión de servicio.

En los centros educativos es importante diferenciar entre líder transformacional y transaccional, pues el líder transformador está presto a escuchar las necesidades de los miembros, se involucra en el proceso con una comunicación continua preocupado por el desarrollo de los valores como la solidaridad, justicia, responsabilidad y respeto. A diferencia el líder transaccional realiza un intercambio, no se involucra en el proceso.

Los rectores, directores de los establecimientos educativos deben tener una visión clara; implicarse en el grupo y transmitir esa visión, a tal punto que todos trabajen mancomunadamente y se pueda conseguir.

De acuerdo con Álvarez (2001), existe un liderazgo que se manifiesta en el espacio de poder, que va unido a la capacidad para imponer el orden a los subordinados; otro tipo lo hace en el espacio de la autoridad y nos sitúa ante el ejercicio de una clase de liderazgo que se manifiesta de dos formas: (Cuevas, 2001).

- **Liderazgo institucional**, unido a la estructura formal de las organizaciones y que es ejercido por quienes han sido elegidos y/o designados para representar a la organización y dirigir formalmente a sus miembros.
- **Liderazgo profesional**, que es otorgado por los miembros de la institución a quien demuestra los suficientes conocimientos, experiencia y capacidad profesional para dirigir los procesos de la organización.

El liderazgo educacional debe enfocarse al desarrollo de estudiantes, docentes, bajo el trabajo mancomunado, retirando barreras u obstáculos que se puedan presentar y logrando una alta activación, para de esta manera propiciar el cambio en las personas. El líder pedagógico dirige el proceso y su autoridad proviene de la interacción con estudiantes, docentes, miembros de la comunidad educativa, con quienes comparte su posición, normas y valores.

2.2.3 Funciones del Liderazgo

Adair (1990), destaca una lista de las **funciones del liderazgo** que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa:

Planeación. Esta función comprende:

- Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.
- Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones). Por ejemplo: buscar toda la información disponible sobre la tarea a realizar.

Inicio.

- Explicar las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes.
- Asignar tareas a los miembros del grupo.
- Establecer los estándares del grupo. Por ejemplo: establecer con el grupo qué tareas realizará cada miembro.

Control.

- Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.
- Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.
- Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.
- Estimular al grupo hacia la acción/decisión. Por ejemplo: Hacer prevalecer las normas del grupo.

Respaldo.

- Alentar al grupo y a cada uno de los miembros.
- Orientar al grupo o a los miembros.
- Crear un espíritu de equipo.
- Disminuir tensiones por medio del buen humor.
- Reconciliar diferencias y motivar el consenso. Por ejemplo: manifestar aceptación por las personas y su contribución.

Informes.

- Proporcionar nueva información al grupo.
- Recibir información del grupo.
- Resumir sugerencias e ideas coherentemente. Por ejemplo: presentar los avances que el grupo va haciendo de acuerdo al plan.

Evaluación.

- Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.
- Evaluar la actuación del grupo.
- Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.

2.3 Líder y Directivo

2.3.1 Líder

“El líder es aquella persona que conduce a otras en libertad, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y comportamiento”. (Guillen, 2008).

El líder de un grupo cualquiera es aquella persona que distingue por sus dotes y habilidades para influenciar en otras personas, compartiendo con ellos patrones culturales, posee conocimientos, es visionario y busca el bienestar de todos los miembros de la organización, así como también, desea que el trabajo se realice bajo un clima positivo con el fin de lograr los objetivos planteados.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones según sea la necesidad que se tenga, debe tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad.

Guillen (2008) define al seguidor del líder como aquella persona que actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mandato o petición. Es por esto que se puede afirmar que la actitud que provoca un líder es la de adhesión, imitación o seguimiento.

2.3.2 Directivo

Es un empleado de la organización que realiza tareas de planificación, dirección, organización y control de las actividades que desarrolla la institución. Dependiendo del nivel del directivo también puede realizar tareas operativas. Un directivo debe poseer las siguientes actitudes:

- Ser capaz de desarrollar las relaciones entre colegas.
- Llevar a cabo negociaciones.
- Motivar a sus colaboradores.
- Resolver y prevenir conflictos.
- Establecer redes de información y difundirlas.

- Tomar decisiones con información escasa y ambigua.
- Distribuir recursos.

Según García (2000), especifica que el trabajo del directivo abarca tres roles o papeles principales, los mismos que se detallan a continuación:

1. ***Roles Interpersonales:*** Realiza actividades de enlace, que busca crear y mantener contactos fuera de la cadena vertical de mando, además actúa como cabeza visible y líder de la organización.
2. ***Roles Informativos:*** La información es una parte clave del trabajo de un directivo y tiene que detectar en dónde está la información (monitor), buscarla entre sus contactos de enlace y sus subordinados; pasar esta información (difusor), entre sus colaboradores que de otro modo no tendrían acceso a la misma; y ser el portavoz, es decir, enviar esta información a personas ajenas a la unidad.
3. ***Roles Decisionales:*** La información es el elemento básico que utiliza el directivo como recurso para la toma de decisiones de su unidad; y él determinará la estrategia a seguir.

El director debe de ser un promotor del cambio y ayudar a su unidad a adaptarse a las condiciones del entorno; debe de ser capaz de resolver los problemas que se presenten apoyándose en su experiencia e información para saber cuáles son los problemas y así proponer acciones correctivas o preventivas dentro de sus posibilidades; y por último, distribuir los recursos que le hayan sido encargados.

2.3.3 Diferencias entre líder y directivo

TABLA NRO. 1: DIFERENCIAS ENTRE LIDER Y DIRECTIVO

DIRECTIVO	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> • El interés primordial es cumplir con los objetivos que se ha planteado la institución • Esta dispuesto a involucrar a los miembros en la planificación para la solución de problemas, pero hasta ciertos límites • Controla la información y comunica a los miembros solo lo que los conviene saber • Ignora los conflictos de los miembros de su organización • En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas. • Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal propio. • Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo. • Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. • Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos. • Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

Fuente: Ética en las organizaciones, fundamentos de la gestión empresarial

Elaboración: La autora

Todo tipo de organización debe poseer directivos capaces, con características de líder que le permitan guiar a sus seguidores con una constante comunicación, fomentando el trabajo en equipo, escuchando las recomendaciones o sugerencias que estos poseen a favor de la organización en la cual desempeñan sus funciones, lo que les permitirá realizar un trabajo eficaz y eficiente.

2.4 Liderazgo Educacional

2.4.1 Concepto

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir sus propias características. En ese sentido el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y

su interés por mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva.

El liderazgo educacional, elabora presentaciones sistemáticas de hechos, ideas, habilidades y técnicas para transferir elementos cognoscitivos de manera eficaz a los estudiantes, debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio. (Semprúm, 2007).

El liderazgo educacional se considera el arte de influir positivamente sobre los miembros de una institución educativa para que trabajen con entusiasmo, voluntad y alcanzar los objetivos institucionales planteados. El líder educacional dirige el proceso con el fin de formar integralmente a los estudiantes, de tal forma que ellos desarrollen sus capacidades y habilidades, constituyéndose en entes productivos para la sociedad.

Generalmente la habilidad del liderazgo se puede combinar en cuatro categorías específicas:

1. Relaciones humanas y participativas que permitan mantener una comunicación constante y la formación de equipos de trabajo
2. Competitividad y control, como la seguridad en uno mismo, lo que permitirá influir en los demás
3. Innovación y capacidad emprendedora, para la solución de problemas que se presenten
4. Mantener el orden mediante una acertada toma de decisiones

2.4.2 Características

El líder educacional se caracteriza porque:

- Debe desafiar el proceso, con la innovación y la realización de nuevos proyectos

- Facultar a otros, para lograr que las personas sean independientes, que resuelvan por sí mismas, que cada colaborador sea líder de su función, que todos intervengan.
- Moldear el camino enseñando con el ejemplo, mostrando claridad y determinación en los valores y creencias.
- Inspirar una visión compartida, todo objetivo común requiere una visión común, clara definida y optimista.
- Motivación constante, reconociendo el trabajo a quien lo merece y premiando el esfuerzo y los logros.
- Estará dispuesto al cambio, es decir será innovador
- Fijar objetivos accesibles. Los objetivos a corto plazo refuerzan la seguridad y la motivación del equipo.

El liderazgo educacional se ha convertido hoy en día en un factor fundamental para crear, desarrollar y mantener las comunidades de aprendizaje de un centro educativo, el liderazgo debe enfocarse en un trabajo productivo entre los actores del proceso docente y alumno.

2.5 Los Valores y la Educación

2.5.1 Los Valores

El significado de valor ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías.

- En sentido **humanista**, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad
- Desde un punto de vista **socio-educativo**, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano

hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que la conducta

“Pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos, perfecciones que pueden comunicarse al hombre”. (Chavarría: 2007).

La metafísica permite distinguir entre los bienes y valores y los objetos y los sujetos en los cuales se manifiesta el valor, entonces se trata de cualidades añadidas al ser, pero que al perfeccionarse son algo más en ese ser. Como sabemos todos los seres estamos compuestos por sustancia y accidentes. La sustancia se refiere a la esencia y los accidentes a rasgos particulares de su existencia, de acuerdo a lo anterior “los valores serían cualidades accidentales a los seres, rasgos positivos que particularizan la sustancia; la dignidad humana hace referencia al valor de todo ser humano independientemente de sus cualidades y defectos”. (Chavarría, 2007).

Los valores son doctrinas que deben ser practicadas por todos los seres humanos desde temprana edad, en el hogar y el contexto que lo rodea para convertirse en seres íntegros.

2.5.1.1 *Características de los valores*

Según Chavarría (2007), los valores poseen características fundamentales de las cuales podemos citar:

- a. **Son Armonizables.** Se enlazan unos valores con otros integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona. Coexisten en el proceso de perfeccionamiento humano, siendo posible un equilibrio entre ellos, no se dan aisladamente, ni es preciso renunciar a unos para desarrollar otros.
- b. **Son Inagotables.** Los valores nunca se acaban. Cualquier persona u objeto valioso en algún sentido pueden serlo más, el hombre es un ser perfectible no perfecto.

- c. **Son Objetivables.** Se manifiestan en hechos personas y situaciones concretas, pueden conocerse.
- d. **Son Universales.** Son independientemente de que sean o no captados
- e. **Son Jerarquizables.** Entre las distintas esferas de valor cabe cierta subordinación. Puede ordenarse en virtud del grado de perfección más la parte corporal del ser humano.
- f. **Poseen Trascendencia:** Los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.

Robert S Hartman, según el objetivismo axiológico, los valores son el cumplimiento de la intensidad de un concepto. Esto significa que un ser vale en la medida en la que se acerca o cumple las características de su propio concepto.

Los valores son los bienes que las personas poseemos y que nos hacen diferentes, pero que tienen que ser cultivados a lo largo de nuestra vida para así buscar la perfección, poseen características inagotables, objetivables, universales, armonizables, es necesario diferenciar entre valores humanos y personales, pues los primeros, abarcan todas aquellas cosas que son buenas para nosotros como seres humanos y que nos mejoran, en cambio, los valores personales son aquellos que hemos asimilado en nuestra vida y que nos motivan en las decisiones que debemos tomar.

2.5.1.2 Los valores en el currículo.

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos.

Los valores se hacen presentes todos los días en el aula de clase mediante los temas transversales, que responden a la realidad o necesidades que tenemos en la vida las personas.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos de enseñanza generales, esta educación es abierta y flexible, es abierta porque cada profesor en su centro la define. Los valores también se muestran en los contenidos actitudinales por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje.

2.5.2 Educación en valores

“La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global”. (López, 2009).

Como resulta lógico, el ámbito académico no permanece al margen de este asunto pues, por ser una tarea de todos, se parte de la premisa de que si se crean las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad.

Es así que desde los primeros años escolares, niños y niñas deben desarrollar una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de problemas. (López, 2009).

La pedagogía de la educación en valores se basa en:

- a) **Intencionar.** Es decir encaminar el proceso docente – educativo hacia un modelo ideal de formación socio - humanista; se debe determinar las estrategias didácticas factibles que involucren a los sujetos del proceso en una actividad consciente, protagónica y comprometida.

- b) **Explicitar.** Se debe eliminar el currículo oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente – educativo, es decir precisar los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.
- c) **Particularizar.** Integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación.

La educación en valores es un proceso sistemático, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en todo el proceso de formación.

Los valores profesionales son entendidos como aquellas cualidades de la personalidad profesional que expresan significaciones sociales de redimensionamiento humano y que se manifiestan relacionadas al quehacer profesional y modos de actuación. Los valores profesionales no son más que valores humanos contextualizados y dirigidos hacia la profesión, constituyen rasgos de personalidad profesional y contribuyen a definir una concepción y sentido integral de la profesión.

La personalidad profesional se manifiesta a través del conjunto de rasgos presentes en el individuo, en la actividad profesional, en los marcos de determinada comunidad y contexto, por ejemplo:

- Amor a la actividad profesional
- Sentido de respeto socio - profesional
- Estilo de búsqueda profesional creativo – innovador

TABLA NRO. 2: **MODELO DE FORMACIÓN PROFESIONAL**

Dimensiones	Valores que se forman
Intelectual	Saber
Técnica	Eficacia
Ética	Dignidad
Estética	Sensibilidad
Político – Ideológica	Patriotismo

Fuente: La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional

Elaboración: La autora

La dimensión cognitiva supone que a través de los conocimientos que el estudiante vaya adquiriendo, se pasa del nivel reproductivo al creativo. Para lograr este tránsito es necesario que exista una apropiación del conocimiento, lo que implica una identificación con el objetivo del conocimiento científico, alcanzar la verdad se convierte en valor, lo que induce a la búsqueda del saber.

La dimensión Técnica enfatiza en la necesidad de intervenir a partir de los conocimientos científicos de manera eficiente y eficaz en la actividad productiva.

La dimensión ética subraya la responsabilidad que contrae el profesional con su entorno natural y social, se destaca la dignidad profesional como valor supremo a alcanzar, teniendo en cuenta el respeto hacia la profesión.

La dimensión estética propicia el fomento del gusto y la sensibilidad por la actividad profesional. La belleza como valor destaca el desarrollo de la preocupación estética por los resultados de la profesión.

La dimensión política – ideológica tributa a la formación del valor patriotismo y de poseer una identidad nacional.

Una formación integral del ser humano en el campo profesional identifica la práctica de valores, que lo llevan al perfeccionamiento como persona; valores que en

el diario vivir del sistema educativo, deben ir rescatándose para que así el estudiante, pueda defenderse en su contexto en donde se desenvolverá.

2.6 El Clima Escolar

Se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.

“El concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro. También inciden variables vinculadas al rendimiento del centro”. (Rodríguez, 2007).

El clima escolar representa la personalidad de la Institución Educativa, hacia la sociedad debe diferenciarse del clima de clase, ya que este último representa la interrelación directa que existe entre docentes y alumnos y se constituye como una parte fundamental del clima organizacional. En el clima escolar deben distinguirse algunos factores como:

- Participación – democracia. Dentro de este punto es necesario realizar un sinnúmero de preguntas como: ¿Qué sucede normalmente en un centro educativo?, ¿Quién participa?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿dónde?, ¿Es efectiva la participación?

¿Quién participa?: padres de familia, estudiantes, docente y autoridades, la participación se evidencia con el desarrollo de actividades que favorecen el proceso de enseñanza – aprendizaje, pero para esto los miembros deben sentirse comprometidos con la institución.

- **Poder y cambio.** Las relaciones de poder que existan en el centro deben cambiarse y los directivos deben estar siempre prestos a las diferentes

opiniones de docentes y estudiantes. El cambio educativo no es un proceso tecnológicamente controlable sino que lo esencial es la puesta en práctica; los procesos de cambio no pueden predecirse, la innovación viene definida por una falta de especificidad en el tratamiento, por la incertidumbre con respecto a los resultados y la implicación activa del usuario, adopción más a nivel organizativo que individual. (Rodríguez, 2004).

- **Planificación – colaboración.** La colaboración entre los miembros de la comunidad educativa, es fundamental para promover la participación, cambio y mejora. Los directivos deben desarrollar una buena planificación de proyectos curriculares acorde con el contexto, para que exista una buena acogida por parte de la sociedad, una planificación abierta y flexible al cambio.

Con una buena participación, colaboración y planificación se puede obtener una institución consolidada, con una cultura institucional definida que le permita diferenciarse de las demás, con una dimensión profunda de su vida organizativa, diferenciada por las creencias, valores, ceremonias, mitos y supuestos.

En cualquier tipo de organización es fundamental identificar el Clima laboral que prevalece, si en una organización las relaciones son conflictivas, indiferentes, distantes, sus miembros desarrollarán prácticas docentes en iguales condiciones, el docente realizará prácticas ineficientes que no involucren a estudiantes y padres de familia; un clima laboral en donde no se favorezca el mejoramiento continuo de docentes, repercutirá en la calidad del proceso de enseñanza y por ende en el aprendizaje de los alumnos.

Un ambiente rutinario no favorece la mejora continua de la calidad educativa, influyendo negativamente en el servicio que la institución está ofreciendo a la comunidad, los directivos educativos deben propiciar un clima adecuado para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, y así lograr formar estudiantes con habilidades y competencias adecuadas, con perfeccionamiento humano, ético y social.

3. METODOLOGÍA

El Instituto Superior Tecnológico *Daniel Álvarez Burneo (ISTDAB)*, es una Institución cofinanciada por el estado ecuatoriano, que comprende los niveles Básico, Bachillerato y Superior. Forma parte de la Confederación de Establecimientos de Educación Católica (CONFEDEC). Procura el servicio social, sin fines de lucro. Tiene personería jurídica y capacidad de autogestión. Su domicilio radica en la ciudad de Loja; el tiempo de vida institucional es indefinido; y el representante legal es el Rector.

A partir del 26 de mayo de 1965 hasta la fecha el Instituto es regentado por la comunidad de Hnos. Maristas, cuyo principal objetivo es prestar un servicio a la comunidad lojana, especialmente a los sectores más necesitados. La institución se encuentra dividida en cuatro secciones: Básica que comprende octavo, noveno y décimo; Bachillerato en Ciencias con especialidades en Físico – Matemáticas, Químico – Biológicas y Sociales; Bachillerato en Técnicas en las especialidades de Contabilidad, Agropecuaria y Mecánica Industrial y en el nivel superior en las carreras de Análisis de Sistemas, Industria de Alimentos, Mecánica Industrial, Contabilidad Computarizada y Diseño Gráfico y Multimedia.

Cada una de las secciones, cuenta con su propio personal docente, de servicios y un director, los docentes son distribuidos de acuerdo a su perfil profesional para de esta manera ofrecer al estudiantado una formación integral.

3.1. Participantes

La zona de influencia del Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo constituye las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, para el año lectivo 2010 – 2011 alberga en sus instalaciones una población total de 2964 alumnos.

La investigación sobre Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto se realiza en la Sección Básica, con alumnos de octavo, noveno y décimos que tienen una edad promedio entre 12 y 15 años. Para el año lectivo 2010 – 2011, se encuentra matriculados 1473 estudiantes, distribuidos en 12 paralelos de cada

año, así mismos la sección cuenta con 76 docentes, un director, 3 inspectores, orientadores y personal de servicio

a. Personal directivo por sexo y edad

El personal directivo del Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo lo integran: el rector, vicerrector académico, vicerrector administrativo, 3 vocales principales del consejo directivo y 3 suplentes, el jefe de recursos humanos, la distribución de directivos se presenta a continuación:

TABLA NRO. 3: PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO

Descripción	Cantidad	%
Mujeres	2	18,18
Hombres	9	81,82
Total Personal directivo	11	100 %

Fuente: Tabulación archivo maestro

Elaboración: La autora

Según la tabla Nro. 3 el personal directivo de la institución está conformado por el 18,18% del sexo femenino y el 81,82% por representantes del sexo masculino, mostrándose una mayor participación de hombres en la gestión directiva de la institución.

TABLA NRO. 4: PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD

Descripción	Cantidad	%
De 31 - 40 años	1	9,09
De 41 – 50 años	5	45,45
De 51 – 60 años	5	45,45
Total Personal directivo	11	100 %

Fuente: Tabulación archivo maestro

Elaboración: La autora

Según el análisis del archivo maestro el 45,45% de las autoridades tienen una edad promedio entre 41 y 50 años, el 45,45% una edad entre 51 y 60 años y únicamente el 9,09 tienen una edad comprendida entre 31 y 40 años.

b. Personal docente por sexo y edad

En la Institución laboran 194 docentes entre contratados y con nombramiento, distribuidos en las tres secciones: básico, bachillerato en Ciencias y Técnicas. En la sección básica laboran 76 docentes los mismos que poseen titulaciones acorde a las asignaturas de la malla curricular. La distribución por sexo y edad se presenta en la siguiente tabla:

TABLA NRO. 5: DOCENTES DE LA SECCIÓN BÁSICA CLASIFICADOS POR EDAD.

Rango de edad	Mujeres	Hombres	Total	%
De 31 a 40 años	7	2	9	11,84
De 41 a 50 años	11	8	19	25,00
De 51 a 60 años	16	11	27	35,53
Más de 60 años	6	15	21	27,63
TOTAL	40	36	76	100

Fuente: Tabulación archivo maestro

Elaboración: La autora

Según el censo del magisterio nacional las mayores medias se encuentra en docentes comprendidos entre 35 y 45 años con el 34,21 %; y entre 45 y 55 años representan el 28, 95%; de acuerdo a la tabla nro. 5 en la institución el 35,53% pertenecen a docentes que tienen una edad comprendida entre 51 y 60 años; el 27,63% son docentes que superan los 60 años de edad y únicamente el 11,84% poseen edades comprendidas entre 31 y 40 años, evidenciándose un grupo de profesores con varios años de experiencia en el campo de la educación, pero que muestran una gran resistencia a los cambios, para la utilización de métodos innovadores que les permitan mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje.

TABLA NRO. 6: **DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO**

Nivel del Título Académico	H	M	Total	%
Bachiller	1	1	2	2,63
Técnico	0	0	0	0,0
Tecnólogos	0	1	1	1,32
Tercer Nivel	32	37	69	90,79
Cuarto Nivel	3	1	4	5,26
TOTAL	36	40	76	100

Fuente: Tabulación archivo maestro

Elaboración: La autora

En la tabla nro. 6, se puede observar que el 90,79% corresponden a profesionales que poseen título de tercer nivel, comprendidos en ingenieros informáticos, agrónomos y licenciados en ciencias de la educación de las diferentes especialidades como matemáticas, lengua y literatura, químico biológicas acorde a las asignaturas de la malla curricular de la sección básica, el 5,26% representan docentes que obtenido título de cuarto nivel.

c. Población estudiantil por sexo y paralelo

La población estudiantil de la institución para el año lectivo 2010 – 2011 comprende un total de 2964 estudiantes distribuidos de la siguiente manera:

TABLA NRO. 7: **POBLACIÓN ESTUDIANTIL TOTAL DISTRIBUIDA POR SEXO**

Sección	Mujeres	Hombres	Total	%
Básica	822	651	1473	49,7
Bachillerato en Ciencias	631	487	1118	37,7
Bachillerato Técnicas	176	197	373	12,6
TOTAL	1629	1335	2964	100

Fuente: Tabulación archivo maestro

Elaboración: La autora

La institución ofrece educación a la comunidad en jornada matutina en tres niveles de nivel medio: básico, bachillerato en ciencia y en técnicas, según la tabla nro. 7, el

49,7% corresponde a alumnos matriculados en la sección básica, el 37,7% representado por estudiantes matriculados para la sección ciencias en especialidades de físico – matemático, químico – biológicas y sociales, y únicamente el 12,6 % corresponden a estudiantes para la sección técnicas en carreras como: mecánica industrial, agropecuaria y contabilidad, es decir que existe una gran demanda de los años del nivel básico.

d. Población estudiantil por año de educación básica

A continuación se presenta la distribución de estudiantes matriculados para el año lectivo 2010 - 2011, para la sección básica.

TABLA NRO. 8: POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA

Paralelo	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Octavo	259	52,64	233	47,36	492	33,4
Noveno	300	59,17	207	40,83	507	34,4
Décimo	263	55,49	211	44,51	474	32,2
Total	822		651		1473	100

Fuente: Tabulación archivo maestro

Elaboración: La autora

La tabla nro.8 nos indica que el mayor porcentaje de estudiantes se encuentra en el noveno año con el 34,4%, los mayores porcentajes de la población estudiantil a nivel básico lo representan las mujeres de noveno año con el 59,17% frente a 40,83% de la población masculina.

Muestra: Para el presente trabajo de investigación se trabajó con una muestra de veinte docentes que laboran en la Sección Básica, veinte estudiantes presidentes y vicepresidentes de los décimos años, seis autoridades y quince padres de familia seleccionados al azar y que corresponden a las directivas de paralelo.

3.2. Materiales e Instrumentos

Los materiales y los instrumentos constituyen las herramientas con las cuales se obtiene la información necesaria para el desarrollo del trabajo. En el presente trabajo se utilizaron instrumentos como:

Encuesta: que es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés, este instrumento fue aplicado a los diferentes actores del quehacer educativo: estudiantes, profesores, padres de familia y directivos. Las encuestas son aplicadas a la muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa en el área de la sección básica. Las encuestas aplicadas a los diferentes miembros tiene como objetivo fundamental obtener información acerca de la gestión que están desarrollando los directivos del Instituto para mejorar la calidad educativa; conocer el tipo de organización que posee y observar el tipo de liderazgo que se desarrolla, así como también, los valores que se implementan en el diario vivir del proceso educativo.

La encuesta se encuentra estructura de la siguiente forma: indicaciones generales, datos de identificación de la institución educativa y el cuestionario de preguntas con alternativas de selección, de tal forma que los encuestados puedan dar opiniones concretas sobre el tema.

Entrevista: Otro instrumento que se utiliza es la entrevista dirigida a los directivos del plantel, lo que implica una interacción directa, permitiendo observar tanto comportamientos verbales como no verbales, con la aplicación de la entrevista se busca información acerca del liderazgo que es ejercido por las autoridades, y cuáles son los valores en que se fundamenta el proyecto educativo. La entrevista se aplicó a tres autoridades que forman parte del consejo directivo, el jefe de sección y dos coordinadores de área.

La entrevista contiene ocho preguntas abiertas acerca del tipo de comunicación que se practica entre los miembros de la Institución, las características y el tipo de liderazgo que predomina en el centro de estudios, así como también los valores que sobresalen entre docentes y estudiantes.

Tanto las encuestas como el cuestionario de la entrevistas fueron facilitados por la Universidad, únicamente la encuesta aplicada a los padres de familia fue elaborada por el investigador.

Para la obtención de información relevante sobre la temática se realizó la revisión de material bibliográfico como: informes, trabajos escritos en el internet y libros que permitieron comprender mejor el problema de la investigación; así mismo, se trabajó con los documentos Institucionales para realizar el correspondiente análisis.

3.3. Método y Procedimiento

Se entiende por método el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados.

Para la obtención de datos confiables se aplicado diferentes métodos, entre los que podemos destacar:

Exploratoria: el presente tema ha sido poco investigado, poco explorado y no existen estadísticas que demuestre que en nuestro medio se ha desarrollado trabajos similares,

Inductivo: este tipo de método parte de hechos particulares llegar a condiciones generales; en el presente trabajo se realiza una inducción incompleta, ya que la aplicación de los instrumentos se realiza a una muestra representativa de la sección básica y no a la totalidad de los estudiantes, entonces desde la perspectiva de los estudiantes de esta sección se llegará a generalizar el tema planteado

Deductivo: Se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios, este método permitirá generalizar lógicamente los datos empíricos sobre la gestión, el liderazgo y valores en la administración del Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo.

Analítico: Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, El todo lo constituye la Institución en sus

tres secciones a nivel medio, en este caso se aplica encuestas a la sección básica para llegar a conclusiones generales.

Hermenéutico: se utiliza para realizar la interpretación bibliográfica en la construcción del marco teórico y permite el análisis de la información empírica. Para el desarrollo de la investigación es necesario conocer los diferentes criterios sobre la gestión, el liderazgo y valores, para de esta forma poder situar a la institución y descubrir si estas características se están desarrollando en forma positiva para el bienestar de la comunidad educativa.

Estadístico: Se utiliza como herramienta que permitirá organizar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y entrevistas) y poder facilitar la comprensión de los datos para finalmente demostrar los indicadores propuestos en la investigación.

La investigación es de tipo descriptivo es decir permite detallar las características fundamentales de grupos homogéneos, utilizando criterios sistemáticos que ponen de manifiesto su estructura o comportamiento. Permite describir la situación actual o pasada, nuestro caso nos permite describir las características fundamentales que tienen los miembros de la institución sobre la gestión que desarrollan en el ámbito administrativo, pedagógico, comunitario, así como también el tipo de liderazgo que prevalece en las autoridades de la institución, la investigación nos permitirá determinar los valores que se practican e inculcan a los estudiantes en todo el proceso educativo.

El procedimiento que se llevó a cabo para la elaboración del proyecto de investigación fue el siguiente:

Primeramente se trabajo con la revisión bibliográfica sobre la gestión, el liderazgo y los valores en las instituciones educativas, información de importancia que permitió comprender y relacionar la temática planteada con los resultados obtenidos de la institución investigada.

Gracias al apoyo del rector de la institución se logro firmar el acta de compromiso que permite realizar la investigación en la sección básica. Posteriormente se

determinó la muestra objeto de estudio para aplicar los diferentes instrumentos como la encuesta y la entrevista.

El diagnóstico de la investigación se realizó en documento institucionales como: el plan estratégico (PE), el plan operativo anual (POA), el proyecto educativo institucional (PEI) y el reglamento interno, los mismos que sirvieron para determinar aspectos sobre la gestión educativa, el liderazgo de directivos y docentes y los valores que se fomentan en el proceso educativo.

Luego de la recolección de datos se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos para llegar a las debidas conclusiones y recomendaciones con el fin mejorar la calidad educativa del Instituto.

Con la recopilación de la información encontrada y la consulta bibliográfica se procedió a la elaboración del informe final y el planteamiento del plan de mejoras para fortalecer los aspectos negativos encontrados en el proceso.

4. RESULTADOS

4.1. *Diagnóstico*

4.1.1. *Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión liderazgo y valores.*

Para determinar el tipo de gestión, liderazgo y los valores que predominan en la sección Básica del Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo”, se desarrollo el diagnóstico de los diferentes documentos, entendiéndose por diagnóstico: “el proceso mediante el cual se especifican las características del contexto, las interacciones de los actores sociales y la existencia de problemas o situaciones susceptibles de modificación cuyo resultado facilita la toma de decisiones”. (Gómez, 2003).

4.1.1.1. *Manual de organización*

El Manual de Organización es un “documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal de Administración en la ejecución de las labores asignadas; asimismo, delimitar responsabilidades, evitar duplicidades e identificar omisiones; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales, y como medio de orientación e información al público en general.” (Gutiérrez, 2006).

“El Manual de Organización contiene información relativa a los antecedentes de la institución, su base legal, misión, visión, atribuciones y organigramas, así como las funciones de los órganos administrativos y un glosario de términos técnicos-administrativos para facilitar su comprensión”. (Gutiérrez, 2006).

El manual de organización es un instrumento indispensable para normar y precisar las funciones del personal administrativo que forma parte de la Institución Educativa, delimitando las responsabilidades, de acuerdo al área de trabajo.

El Instituto no cuenta con el manual de organización, es así que para conocer la estructura organizativa de basa en el organigrama funcional que se encuentra en PEI, página 8 y en el reglamento interno en donde se indica los deberes y obligaciones de los directivos de la institución, si el Instituto contará con el manual de organización se podría definir en una forma más concreta las funciones de los puestos de trabajo, en especial del área técnica y administrativa, contribuyendo eficazmente a la preparación de cuadros de Directivos y empleados.

4.1.1.2. El código de ética

“Es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la institución para respetar los derechos de terceros, o bien actuaciones que pueden ser evitadas, así como, el modo de resolver determinados problemas éticos que pueden presentarse en la Institución”. (Guillen, 2008).

La Institución no cuenta con el código de ética, documento que permitiría resolver hechos particulares referidos a la moral, evitando que los miembros de la institución caigan en sobornos y les permita tomar las mejores decisiones bajo una normativa fundamentada.

En la actualidad la institución ha desarrollado el código de convivencia que está siendo evaluado por autoridades, docentes y padres de familia para su aprobación. Debido a la falta del código de ética la Institución se basa en los principios y el modelo educativo de la Institución que tiene por objetivo principal la formación de buenos cristianos y honrados ciudadanos.

4.1.1.3. El plan estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los directivos de la Institución Educativa reflejan cuales serán las estrategias a seguir por la organización a mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Luego del análisis correspondiente del documento se llegó a determinar las características que posee en cuanto a la gestión, liderazgo y valores en el Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo.

- **Gestión**

Dentro de la filosofía institucional se destaca la gestión comunitaria, el interés por formar una sociedad del conocimiento en el contexto de la realidad local, nacional y mundial.

El PE estratégico destaca las políticas Institucionales (pág. 8), que poseen características de gestión para el mejoramiento de la calidad educativa, mediante el establecimiento de convenios interinstitucionales a nivel nacional e internacional y así poder establecer una capacitación permanente, con actualización de conocimientos de los docentes y estudiantes de la Institución.

Abarca el compromiso por parte de las autoridades para la realización de gestiones académicas, acuerdos con empresas locales en donde los estudiantes realizan pasantías; así mismo la entrega de estímulos a los estudiantes destacados.

Actualización del currículo por competencias, para formar bachilleres capaces que se puedan desenvolver en el campo laboral, la Institución buscará las estrategias adecuadas para la obtención del presupuesto necesario para el desarrollo de la práctica educativa.

En lo referente al área de gestión de los recursos, las autoridades buscan los recursos económicos suficientes para el equipamiento de laboratorios, talleres, granjas, departamentos y más equipos de infraestructura, para que los estudiantes realicen prácticas productivas que les permitan adquirir experiencia en el campo según la rama de estudio.

En la actualidad el término de gestión es más utilizado que el de administración, la gestión involucra a las diferentes acciones que tienen que plantearse los directivos de la institución educativa con el fin de involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, pero siempre enfocados al cumplimiento de su misión,

además, tienen que buscar los recursos financieros necesarios para el desarrollo del proceso. Según el análisis del PE la gestión por parte de las autoridades se desarrolla enfocándose en el bienestar del estudiante.

- **Valores**

La base primordial de la educación del Instituto se basa en la historia con la formación de buenos cristianos y honrados ciudadanos para obtener una sociedad más justa, humana y solidaria.

La filosofía Institucional del ISTDAB se basa en el servicio social sin fines de lucro, bajo las directrices filosóficas de la comunidad Marista para ofertar bachilleres y otros servicios educativos bajo el amparo del humanismo cristiano.

El ideario de la Institución se basa en una educación integral del estudiante en clima laboral positivo para desarrollar eficazmente los procesos, que le permitirán reconocer su identidad personal y nacional y convertirse en entes de transformación. La Institución ésta presta al cambio, abierta y flexible.

El Instituto Superior Tecnológico DAB, es una Institución regentada por la comunidad marista, distinguida por formar profesionales evangelizadores reconocidos a nivel nacional, profesionales productivos distinguidos por sus rasgos propios de personalidad, pero sobre todo se distinguen por su honestidad, justicia, responsabilidad y solidaridad.

Debido a que el Plan Estratégico revela en mayor porcentaje la gestión que desarrollarán los directivos con el fin de cumplir los objetivos institucionales no existe un apartado específico en donde destaque las acciones de liderazgo que se está desarrollando en la Institución, a pesar de ello el PE del ISDAB, introduce en el documento, los siguientes aspectos de liderazgo.

- **Liderazgo**

Los objetivos del PE buscan formar profesionales hábiles con competencias y destrezas adecuadas que les permitan desenvolverse en el mundo laboral y universitario, por su alto pensamiento creativo, práctico y teórico.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos los estudiantes y colaboradores, creando actitudes favorables para la Institución, flexibles y destinadas al cambio, que mediante un trabajo en equipo permitirán obtener sus metas planteadas. Un liderazgo positivo que permita la unión y entrega de los actores.

4.1.1.4. El plan operativo anual

4.1.1.4.1. Plan de transformación institucional

Según el acuerdo ministerial Nro. 468 expedido con fecha 29 de agosto de 2001, en donde se toma en consideración que la Educación Técnica y profesional constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico y social del país, procurando promover una profesionalización calificada, velar por la inserción laboral de los jóvenes, tanto en empleos, como en proyectos de autoemprendimiento y hacer efectivo el principio de igualdad de oportunidades; para ellos las instituciones educativas deben desarrollar los procesos de transformación institucional necesarios para garantizar la idoneidad académica y así demostrar su capacidad tecnológica y productiva.

Por lo anterior expuesto y al ser el ISTDAB una institución que se dedica a formar profesionales técnicos, elabora para el año 2009 – 2010 el Plan de Transformación Institucional, en donde se puede destacar los siguientes proyectos referidos al área de gestión:

- Elaborar el Proyecto de Evaluación Institucional, orientado al mejoramiento continuo del desempeño del personal docente, administrativo y de servicio.

- Elaborar un Plan Anual de Capacitación y Actualización Docente, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza en la Institución.
- Mantener y potenciar el servicio de Bienestar Estudiantil, que contribuya a solucionar necesidades psicológicas, de salud, alimentación y de rendimiento académico.
- Programa de Seguimiento de Inserción Laboral y Carrera Profesional de los Egresados, lo cual permitirá evaluar su desempeño y mejorar la oferta formativa de la Institución, así como el establecimiento de convenios de cooperación entre la Institución y el mercado de trabajo.
- Establecimiento de Convenios de Cooperación con empresas e instituciones para la realización de pasantías que permitan al estudiante demostrar las habilidades y competencias adquiridas durante su profesionalización.

El Plan de Transformación Institucional (PTI), fue elaborado por el Comité de gestión de la Institución, pero debido a que en el año 2009 – 2010 no se pudo culminar totalmente lo planteado, se lo ha tomado en consideración para el presente año lectivo.

Los proyectos que contempla el PTI, hacen referencia al área de gestión, pues se puede evidenciar que la institución quiere lograr los objetivos planteados, involucrando a cada uno de los actores en el proceso educativo, además pretende obtener recursos necesarios que permita ofrecer una educación de calidad acorde con nuestro medio.

El plan operativo anual, es un documento en el cual los responsables de la Institución establecen los objetivos que desean cumplir y cuáles son las mejores estrategias que se seguirán para llegar alcanzarlos, el plan operativo anual se planifica para un año. Para la presente investigación se desarrolla el análisis del POA período académico 2010 – 2011

4.1.1.4.2. *Plan Operativo Anual (POA)*

El plan operativo anual de ISTDAB, es elaborado por el departamento de Investigación, planificación y Evaluación Institucional (DIPEI), organismo encargado de llevar a cabo la investigación pedagógica, la planificación curricular, los procesos

de evaluación, la asesoría técnico – pedagógica, capacitación y mejoramiento docente; y, la planificación, ejecución y evaluación de proyectos académicos.

Para la realización de la Matriz de ejecución, en donde se incluyen los proyectos que permitirán fortalecer la institución, se toma en cuenta el análisis de la matriz FODA, que fuera aplicada entre los miembros de la comunidad educativa en el año lectivo 2009 – 2010.

La matriz de ejecución identifica el problema, luego se plantea el objetivo que se quiere conseguir, así como también cuales son las actividades que se desarrollarán para el logro de los mismos.

En el plan operativo anual de la institución pueden identificarse los siguientes proyectos de gestión:

- Seguimiento en la entrega y validación de la planificación didáctica anual, proyectos de aula y planes de clase.
- Cambio de la modalidad de graduación del Bachillerato en Ciencias de trabajos de investigación a exámenes de grado.
- Plan de capacitación docente de acuerdo a las nuevas reformas propuestas por el Ministerio de Educación.
- Elaboración y aplicación de un modelo de planificación didáctica para la Educación General Básica, acorde a los nuevos lineamientos del Ministerio de Educación.
- Elaboración de algunos elementos del componente de Gestión del PEI 2010-2015, como lo es: Normativa de Evaluación y Recuperación de los Aprendizajes, Microproyectos Estratégicos, Orgánico Estructural y Funcional y Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.
- Proyecto de Implementación de una nueva especialidad en el Bachillerato Técnico, con la finalidad de fortalecer las especialidades técnicas de la Institución.
- Implementación de criterios unificados de evaluación de los aprendizajes para diagnosticar y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los proyectos antes mencionados se encuentran en la matriz de ejecución del plan operativo anual páginas 3 – 7. Los proyectos hacen referencia al área de gestión, es un tipo de gestión por proyectos, ya que el instrumento plantea diferentes proyectos con objetivos alcanzables que involucran a profesores, alumnos, directivos y comunidad en general, deben trabajarse en las cuatro áreas de la gestión educativa como:

- Área de gestión directiva, el departamento es el encargado de buscar las mejores estrategias para alcanzar los objetivos y de verificar la factibilidad luego de la ejecución de los proyectos propuestos.
- Área de gestión pedagógica – académica, en los que se refiere al área de gestión pedagógica los proyectos buscan mejorar la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, que cada docente mejore la planificación y el proceso de enseñanza.
- Área de gestión a la comunidad, la institución busca incrementar su oferta académica con la creación de especialidades acordes con el medio en el cual se desenvuelve
- Área de gestión administrativa – financiera, para la ejecución de los proyectos se necesita de recursos económicos y materiales, y los organismos correspondientes (colecturía), conjuntamente con el rector deben buscar las mejores estrategias para conseguir el dinero suficiente para la puesta en marcha de cada uno de ellos, y de esta forma demostrar que la gestión se está desarrollando en forma eficaz.

4.1.1.5. El proyecto educativo Institucional

EL Proyecto Educativo Institucional constituye un Plan de Desarrollo Institucional (PEI), dedicado al sostenimiento y desarrollo de una institución educativa. Es un instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa.

El PEI del ISTDAB, fue aprobado en junio de 2010 para el período comprendido 2010 – 2015, es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de la organización, permite en

forma sistemática hacer viable la misión de la Institución. Está integrado por tres partes constitutivas que son:

- La Definición Institucional
- El Análisis Institucional
- La Estructuración del Plan de Desarrollo.

Luego del análisis correspondiente se ha podido determinar lo siguiente:

- ***Gestión***

Las políticas institucionales destacan el establecimiento de convenios a nivel nacional e internacional, con la finalidad de fortalecer permanentemente la formación de los docentes y estudiantes. El Modelo pedagógico se en una gestión económica y material para la adquisición de los recursos necesarios e infraestructura adecuada, que facilite la investigación, el trabajo en equipo y la exposición de labores de aprendizaje, con el fin de cultivar la personalidad del alumno e integrarlo al mundo del conocimiento.

El PEI contempla la gestión que realizan las autoridades de la Institución para mejorar el proceso educativo, mediante la capacitación de docentes, una constante comunicación entre los miembros de la comunidad, la realización de convenios interinstitucionales y la búsqueda de recursos que permitan mejorar la calidad educativa.

- ***Valores***

Los objetivos del proyecto educativo Institucional resaltan la vivencia en valores humanísticos, cristianos, artísticos, técnicos, científicos, sociales y culturales. Además la de ofrecer a la sociedad lojana y ecuatoriana una educación católica integral, según las enseñanzas del evangelio que efectivice el derecho a una educación para todos.

La Institución se plantea la obtención de ciudadanos capaces, rescatando la educación en valores humanos, contempla la identidad de la institución con valores

que se distinguen entre los miembros, desde el punto de vista socio – educativo que orientan el comportamiento humano hacia la realización de la persona y a la transformación social.

El Modelo Pedagógico del ISTDAB se constituye como humanista, porque favorece el desarrollo autónomo de la persona del alumno, para que sea protagonista de su propia formación, es social, porque impulsa el desarrollo del joven como producto de la interacción dinámica, dialéctica y social.

Los docentes son educadores por vocación que forman a la juventud con concepción cristiana, personas pluralistas, flexibles democráticas que acogen, valoran y disciernen las diversas formas de ser pensar y actuar.

El estudiante Danielino valora, respeta y promueve el comportamiento social de género como exigencia de justicia y de igualdad de los seres humanos. Los padres de familia asumen el proyecto educativo con responsabilidad, apoyando las acciones de autoridades y docentes, mediante una comunicación permanente.

El personal administrativo vive los grandes valores de puntualidad, responsabilidad, trato cortés, identidad, pertenencia, lealtad y colaboración en actitud de servicio a la comunidad educativa.

El **componente curricular** de la educación básica se enfoca a una educación en valores, convivir y participar activamente de una sociedad intercultural y plurinacional, preservar la naturaleza y contribuir con el cuidado y conservación.

- **Liderazgo**

El documento destaca el perfil profesional de autoridades, docentes y estudiantes en cada una de las especialidades, los mismos que deben poseer cualidades de liderazgo, actitudes abiertas al cambio, para lograr el desarrollo institucional, bajo el liderazgo natural de profesores y estudiantes.

En el liderazgo educativo es necesario considerar que los líderes nacen y se hacen y es el centro educativo el lugar en donde se va desarrollando las habilidades y actitudes adecuadas, en base a la experiencia y al aprendizaje, es así que en el documento se describen los objetivos que se desean alcanzar en cuanto al perfil del estudiante, pero es importante recalcar que los directivos de la institución deben saber dirigir el grupo, motivar, orientar y deben relacionarse entre todos los miembros de la comunidad educativa.

4.1.1.6. *Reglamento interno y otras reglamentaciones*

El reglamento interno del Instituto fue aprobado por H. Consejo Directivo el 24 de febrero de 2005, es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. El Reglamento Interno:

- Responde a propósitos institucionales
- Asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

Luego del análisis correspondiente se ha logrado identificar que la gestión, liderazgo y valores están distribuidos de la siguiente manera:

- **Gestión**

Los principios de la comunidad se basan en el desarrollo sostenible y sustentable de la región sur a través de la oferta educativa de calidad, priorizando los requerimientos de la investigación científica y de aplicación tecnológica mediante un ambiente de participación docente, alumnos, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa en materia de planificación, organización, dirección, evaluación y toma de decisiones institucionales.

Dentro de los principios y objetivos de la institución se promueve la gestión en el área académica, con el fin de actualizar los conocimientos de los docentes, ofrecer proyectos educativos de calidad de acuerdo a la demanda y a las necesidades de la

sociedad. El Rector desarrolla gestión en el área administrativa, organizando y planificando las mejores estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Institución cuenta con dos vicerrectores académico y administrativo quienes impulsan autogestión institucional; supervisan y evalúan actividades de las unidades educativas de producción y programas artísticos culturales. Ejercer o delegan a los directores de sección la supervisión de los procesos pedagógicos en el aula y las programaciones presentadas por los profesores.

El Inspector general, coordina actividades de capacitación, desarrollo y relaciones humanas del personal docente y administrativo de la Institución, así como también organiza, dirige y supervisa el trabajo de aseo y mantenimiento realizado por el personal de servicio de la institución.

La Institución se encuentra dividida en tres secciones, Básica, Ciencias y Técnicas, cada director de área es el encargado de coordinar y dinamizar las labores académicas, culturales, deportivas, aplicando medidas correctivas a los alumnos según el artículo 270 del Reglamento General de la Ley de Educación.

El Consejo Directivo es máxima autoridad de la Institución controla la aplicabilidad de procesos de evaluación institucional y docente, para tomar las mejores decisiones, reconocer el desempeño del docente, que contribuye al mejoramiento de la calidad educativa en la Institución.

El departamento de Investigación, planificación y evaluación Institucional (DIPEI), es un organismo que tiene la responsabilidad de incentivar la investigación pedagógica, de planificar, controlar y evaluar cada uno de los proyectos planteados en la Institución. Este organismo gestiona la correcta distribución del trabajo de cada uno de los docentes, tomando en consideración la demanda de la sociedad posmoderna, haciendo frente a los diferentes cambios en términos de calidad, equidad y eficacia y así poder cumplir con la Misión de la Institución.

La junta general de profesores propone actividades para el mejoramiento de la calidad en los procesos de enseñanza en el aula de clases, así como también,

innovaciones educativas y curriculares pertinentes para desarrollar el proceso educativo de acuerdo a los avances tecnológicos en los que estamos inmersos en la actualidad.

La Comisión de control del personal administrativo, de servicios y de unidades educativas de Producción, está integrada por el jefe de recursos humanos y un miembro designado por el H. Consejo directivo, dentro de las funciones de gestión se recalca, planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades del personal administrativo, de servicio y de las unidades educativas de producción, organiza conjuntamente con el rector de manera periódica cursos, seminarios o talleres de capacitación y actualización, así como también de relaciones humanas, motivación, superación y autoestima.

En lo relacionado al ámbito de gestión es importante recalcar que el ISTDAB, involucra cada uno de los actores dentro del proceso, tomando en consideración cada una de las áreas de gestión como la administrativa, académica, vinculación con la comunidad y administrativo financiera. Hoy en día la gestión involucra el mejoramiento continuo del proceso educativo, en vista de que los principales actores son los estudiantes y el objetivo primordial de nuestra institución es ofrecer a la comunidad entes productivos que busque la solución de problemas, contribuyendo al desarrollo de la ciudad y del país.

- **Valores**

Los principios de la institución se basan en los valores morales y éticos, en la formación humanística del ser, respetando el credo religioso de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Promueve un ambiente de participación con conciencia crítica, creativa y solidaria para con y con la sociedad en general.

El Instituto Superior tecnológico “Daniel Álvarez Burneo se ha caracterizado por ofrecer educación en especial a los niveles menos favorecidos de la sociedad, planteándose desde el reglamento interno realizar una práctica educativa que se fundamente en la dignidad de la persona, estructurada sobre la justicia, la libertad, solidaridad y fraternidad.

Los fines y objetivos de la Institución se basan en una formación integral del ser humano, fortaleciendo las virtudes cívicas, sociales, deportivas, morales y religiosas que permitan al estudiante su inserción en la sociedad.

La Institución cuenta con el departamento de Pastoral Educativa organismos encargado de llevar adelante el proyecto de evangelización en todos los elementos de la institución, el objetivo primordial es dinamizar el desarrollo de la misión evangelizado dentro de la Institución, en el artículo 44 se destacan las principales funciones del departamento como la vivencia en valores cristianos, unificando los criterios en el proceso de enseñanza religiosa y moral católica. En la Institución existen dos movimientos que permiten acompañar a los jóvenes en el proceso de maduración cristiana estos grupos son: Grupo de amigos Maristas (GAMA) y Renovación Marista (REMAR), grupos que se encargan de inculcar en los jóvenes la solidaridad, respeto y responsabilidad, abriendo espacios de reflexión que permitan una formación integral.

El reglamento interno en el artículo 76 contempla los valores del personal docente de la Institución, responsabilidad para formar integralmente a los estudiantes, práctica diaria de valores y actitudes positivas a través del ejemplo para con los alumnos, atender correctamente a padres de familia dentro de las horas asignadas para el efecto.

Los deberes de los alumnos se basan en la formación en valores con responsabilidad para cumplir las tareas y ser el constructor de su propio aprendizaje. De la misma forma los derechos de los estudiantes se basan en valores humanísticos – cristianos, basado en el modelo Pedagógico de la Institución. Convivir en un ambiente de tolerancia, respetando las creencias religiosas de los miembros de la comunidad educativa.

Las organizaciones estudiantiles y la directiva de paralelo, son los encargados de fomentar el compañerismo y crear un ambiente de respeto y armonía para que la práctica educativa se lleve a cabo con toda normalidad.

Tanto el personal administrativa como de servicio práctica los buenos valores dentro del ámbito educativo, desempeña las funciones con eficiencia y ética

profesional, manteniendo buenas relaciones con autoridades, docentes, personal de trabajo y alumnos.

En lo referente a los deberes y derechos de Padres de familia se identifica los valores que tienen que practicar ya que ellos son los principales colaboradores en la formación de los hijos, se responsabilizan del aseo personal, de la presentación íntegra del uniforme, contribuyendo significativamente en la formación de los futuros profesionales.

El reglamento interno abarca deberes y derechos de los organismos de gobierno de los estudiantes, docentes, alumnos y padres de familia que se basan en la formación en valores, de acuerdo al modelo pedagógico.

- **Liderazgo**

El reglamento interno destaca las características de liderazgo del rector cumpliendo a cabalidad y haciendo cumplir las normas técnicas y resoluciones de secretaría Nacional de desarrollo de Recursos Humanos, así como asesorar a los miembros de la asociación estudiantil y al Comité de Padres de familia para facilitar la integración con la comunidad educativa.

La actitud positiva de los estudiantes para aportar y participar en el proceso de enseñanza – aprendizaje, según las políticas educativas de la Institución y el reconocimiento de los alumnos que hayan sobresalido en concursos, certámenes en competencias de carácter académico, cultural, científico, deportivo y otros, cada año la institución elige a los alumnos que han alcanzado los mejores rendimientos académicos.

El reglamento interno no contempla en una forma específica el liderazgo educacional que deben adquirir hoy en día, cada uno de los miembros de la comunidad educativa, es así que luego del análisis de este documento se puede concluir que los directivos de la Institución se basan en el desarrollo de un liderazgo participativo y un tanto autoritario, es decir que la toma de decisiones se realiza por la máxima autoridad como lo es el consejo directivo.

Luego del análisis pertinente de los documentos de la institución se puede concluir:

La falta de un código de ético dificultará a la institución la toma de decisiones cuando se presenten faltas referentes al honor y la dignidad de la persona.

La falta de un manual de funciones en la institución no permite tener claro y establecido cuales son las principales actividades del personal que la labora en la Institución

La gestión educativa hoy en día se ha convertido en un proceso fundamental de directivos de centros de educación, cada director se encuentra al frente de un grupo de trabajo que persiguen objetivos comunes a partir de una asignación de tareas, que les permitan aportar positivamente en el desarrollo de la institución; el director por su parte debe manejar con entrega y naturalidad, fomentando el trabajo en equipo enfocado a un liderazgo transformacional que permita el cambio de la institución educativa.

Un buen directivo se involucra en el proceso, manteniendo una comunicación constante, asignando responsabilidades precisas a su grupo, fomentando la capacitación constante y gestionando los recursos económicos necesarios para el correcto funcionamiento de la organización.

El POA identifica la gestión en proyectos que la institución desarrolla para el bienestar de cada una de las secciones de la institución, establece los proyectos productivos que deben realizarse para el desarrollo de los educandos en formación técnica.

El reglamento interno especifica los derechos y deberes de las autoridades de la institución, del personal administrativo y de servicios, así como también de docentes y estudiantes, basándose en una educación flexible al cambio, educación en valores de acuerdo a su Modelo Pedagógico Humanista, Social y cognitivo.

Modelo humanista, porque inspira la formación autónoma del educando, basado en una teoría psicológica que explique el aprendizaje, la formación de intereses y la personalidad, que responda a la forma cómo aprenden los estudiantes, y concretamente cómo construyen los conocimientos científicos.

Social, ya que se impulsa el desarrollo del educando en base a la teoría sociológica, es decir las relaciones del individuo con la sociedad.

Cognitivo, basado en la teoría epistemológica que permite conocer la concepción de la ciencia que debe estar presente en los currículos científicos, proporcionando un acercamiento directo a la forma cómo la mente humana se apropia de la realidad; a la Teoría pedagógica que fundamenta y justifica el proceso educativo para que responda a las necesidades de desarrollo y formación integral del ser humano, teoría que suministra información cómo aprenden los alumnos y cómo construyen los conocimientos científicos.

El PEI contempla los perfiles de estudiantes, autoridades y docentes, el mismo que se basa en un perfil integral de valores humanos que buscan la perfección del individuo.

4.1.2. Estructura organizativa de la unidad educativa

4.1.2.1. Misión y visión

4.1.2.1.1. Misión

El Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo es una institución cofinanciada por el estado ecuatoriano, dedicada a la educación integral de la juventud lojana y del país, en los niveles básico, bachillerato y tecnologías superiores, con el interés primordial de formar buenos cristianos y honrados ciudadanos.

“La misión organizativa es la que se describe como el propósito de la organización. O también cual es su objetivo o razón de ser” (Guillen, 2008).

La misión de la Institución describe la principal actividad que desarrolla en el entorno, ofrecer una educación de calidad para toda la juventud de la ciudad y provincia de Loja, pero para que la misión se cumpla debe darse un trabajo mancomunado de todos sus miembros.

En la Misión del ISTDAB, debe especificarse cuáles son las actividades o tareas que se van realizar en cada uno de los ámbitos, pedagógico – científico y humanístico, así como también la relación que existe con la comunidad en general; plantear otro tipo de misión sería muy beneficioso para la Institución.

Misión planteada: el Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo”, es una institución educativa cofinanciada por el estado ecuatoriano, inteligente abierta al aprendizaje y al cambio, que mediante la capacitación científico-tecnológica y humanístico-cristiana, brinda una educación de calidad y calidez, formando estudiantes en los niveles básico, bachillerato y superior, con proyección comunitaria para entregar a la sociedad entes productivos, destacando sus valores y competencias que le permitan al estudiante desarrollar y demostrar sus habilidades adquiridas.

4.1.2.1.2. *Visión*

“Consolidarse como una institución educativa de trascendencia en el país, dedicada a la formación de bachilleres, Tecnólogos Superiores competentes en los ámbitos científico, tecnológico, humanístico y cristiano, a través de de la capacitación permanente y la práctica de valores”. (PEI del ISTDAB, 2010)

“La Visión indica la percepción del lugar que la organización espera ocupar en el futuro, hacia donde se quiere dirigir. Qué actividad pretende desarrollar, Qué servicios dará y cómo. En definitiva constituye el modo de concretar la puesta en práctica de la que ha sido definida como misión específica. La visión describe la ruta, el camino a seguir, para alcanzar la misión”. (Guillen, 2008).

La visión de la Institución debe especificar cómo se logrará la misión planteada, especificar en el tiempo que se quiere llegar a cumplir y cuáles serán las mejores actividades y estrategias que se desarrollarán para llegar a la excelencia académica. La visión de la institución no específica en el tiempo que se va cumplir, se desarrolla en forma generalizada la continua formación de profesionales éticos que servirán de ejemplo para las futuras generaciones.

Visión planteada. A mediano plazo el Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo”, será una institución dinámica, flexible, participativa, con responsabilidad y el firme propósito de asimilar los cambios y exigencias del país, mediante una actitud crítica e investigativa, con la facultad para crear unidades ejecutoras como parte del proyecto de desarrollo integral, el mismo que debe poseer una perspectiva estratégica y una incorporación articulada de padres de familia, autoridades, docentes y estudiantes de nuestra institución, y así poder crear una unidad educativa del milenio que permitirán el desarrollo integral de los educandos.

4.1.2.2. Organigrama

De acuerdo al organigrama planteado en el Proyecto Educativo Institucional, se aprecia una estructura de tipo mixto referente a su disposición gráfica ya que se utiliza combinaciones verticales y horizontales, debido a que la Institución posee un gran número de unidades bases, es así que la cabeza principal es la Junta General de directivos y profesores quienes mantienen una relación directa con el H. Consejo Directivo, cuyo representante legal es el Rector, existiendo cuatro niveles:

Nivel 1: Decisión

- Junta General de Directivos y Profesores
- Consejo Directivo
- Rector
- Vicerrectores: académico y administrativo
- Inspector General y Jefe de recursos Humanos
- Directores: Sección Básica, Sección Ciencias, Sección Técnicas y carreras intermedias de nivel Superior
- Inspectores

Nivel 2: Planificación y Coordinación Académica

- Departamento de Investigación, planificación y evaluación Institucional (DIPEI)
- Áreas Académicas y Directores de área

- Comisión de Evaluación Institucional (CONEA)
- Comisión de Innovación, ciencia y Tecnología
- Comisión de Gestión del PTI

Nivel 3: Operativo

- Personal docente
- Personal de orientación y Bienestar Institucional
- Pastoral
- Alumnado

Nivel: Apoyo

Personal Administrativo y de servicios:

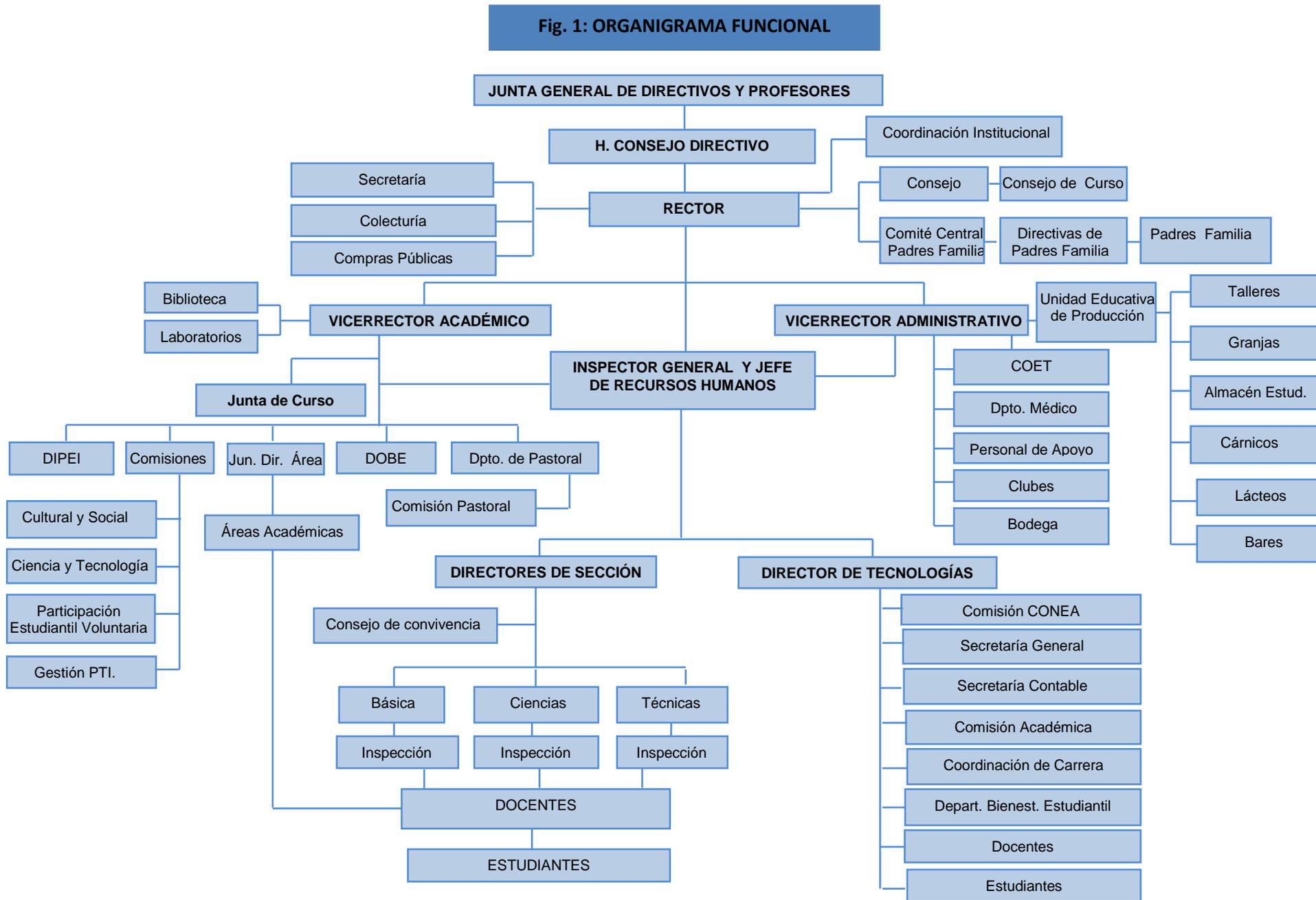
- Secretaría
- Colecturía
- Unidad educativa de producción
- Biblioteca
- Talleres
- Bodega
- Guardianía
- Consejería
- Mantenimiento

Organización

- Comité central de Padres de familia
- Consejo de padres de familia de aula
- Asociación de Profesores, Empleados y Trabajadores
- Consejo Central Estudiantil

En la siguiente figura se indica el Organigrama Institucional que se encuentra en la página 8 del Proyecto Educativo Institucional.

Fig. 1: ORGANIGRAMA FUNCIONAL



4.1.2.3. *Funciones por áreas y departamentos*

El Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo, no cuenta con un manual de funciones en donde se especifique las tareas de cada uno de los miembros, para el cumplimiento de trabajos se basa en el Reglamento General en donde se especifica los deberes y derechos de las autoridades, y de todos los miembros de la Institución; para conocer el perfil que deben cumplir cada una de las dignidades de la entidad se basa en el Proyecto educativo institucional, en donde podemos encontrar el perfil profesional de autoridades, docentes y estudiantes.

Debido a la complejidad de la institución es necesario que las autoridades planifiquen dentro de sus proyectos la elaboración del Manual de funciones, con el fin de mejorar la organización de la comunidad Educativa.

4.1.2.4. *El clima escolar y convivencia con valores*

La convivencia escolar es la relación entre todos los miembros de la comunidad educativa, es decir los jóvenes y adultos son considerados partícipes de la convivencia adscribiéndoseles derechos y responsabilidades.

La convivencia escolar se entiende como: “la interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento Educativo. No se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción” (Banz, 2008)

La convivencia que se lleva en el centro educativo incide directamente en la formación del estudiante e influye significativamente en la calidad de la vida personal, es decir, con las mejores actitudes, el trabajo en equipo se favorecerá significativamente el clima escolar y se podrá cumplir con los objetivos planteados.

“Un contexto escolar participativo donde los sujetos tienen diversas oportunidades de ejercicio progresivo de sus derechos y consecuentes responsabilidades, posibilita aprehender, en convivencia con otros, el respeto al otro

y la corresponsabilidad en la construcción del clima cooperativo necesario para aprender a ser, aprender a vivir juntos, aprender a hacer y aprender a aprender”. (Banz, 2008).

4.1.2.5. *Dimensión pedagógica curricular y valores*

El Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo” tiene su origen en el legado de don Daniel Álvarez Burneo, quien con espíritu visionario, lego una parte de sus bienes para la educación lojana, en el año de 1936. A partir de esta fecha la Institución ha pasado por un sinnúmero de variantes y reformas curriculares, estableciéndose hoy en día como una las Instituciones que ofrece servicios de calidad en: Educación básica(8vo, 9no, 10mo); Bachillerato Técnico en las especialidades de Mecánica Industrial, Contabilidad y Agropecuaria; Bachillerato en Ciencias en las especialidades de: sociales, físico – matemático y químico – biológicas; a nivel superior oferta carreras en: Industria de los alimentos, Análisis de Sistema, Mecánica Industrial, Contabilidad computarizada y Diseño Gráfico y Multimedia, la oferta académica de la institución se ha establecido en base a la necesidad de la comunidad lojana.

La Institución se define como evangelizadora, y aunque el espíritu marista no se comprende así mismo como una escuela pedagógica, brinda un conjunto de orientaciones que le dan a su tarea características distintas entre las que podemos distinguir:

- ***Pedagogía integral***, se promueve el conjunto total del ser humano en sus dimensiones cognitiva, productiva y emocional, integradas en dimensión espiritual
- ***Pedagogía marial***, la educación es para nosotros una función de amor, el motor orientador de nuestras acciones.
- ***Pedagogía de la presencia***: se considera la relación de cercanía como el medio más importante para generar valores y espíritu de vida.
- ***Pedagogía desde la sencillez***, implica descender hasta la situación del estudiante, ser cercano y amigo o amiga de los alumnos, con amistad alegre espontanea, sincera y respetuosa.

En otro aspecto pedagógico cuenta con orientación vocacional por cada una de las secciones excepto a nivel superior; esta orientación la realiza un profesional en psicología que ayuda al adolescente a resolver los conflictos que se pueden presentar. Las mallas curriculares se estructuran de acuerdo a la especialidad:

- ***Educación básica***

Los estudiantes que concluyan la educación básica en la Institución serán capaces de convivir y participar activamente en una sociedad intercultural y plurinacional, demostrar pensamiento crítico, lógico y creativo para la resolución eficaz de problemas de la realidad.

Comprenden asignaturas generales como: Lenguaje y comunicación, matemática, ciencias naturales, estudios sociales, cultura estética, cultura física, inglés, educación religiosa cumpliendo un total de 420 horas por alumno en cada período lectivo.

- ***Bachillerato***

Formar jóvenes capaces de emprender acciones individuales y colectivas para la estructuración y para que logren un proyecto de vida, mediante la formación en valores y actitudes para el trabajo colectivo, de acuerdo a cada carrera se define la malla curricular, identificando las competencias que le serán adquiridas en base a la materia planteada.

- ***Superior***

El Instituto ofertar carreras tecnológicas, para formar jóvenes con habilidades y destrezas en el campo de informática, mecánica industrial, diseño gráfico y multimedia, industria de los alimentos y contabilidad computarizada. La malla curricular de las carreras tecnológicas está distribuida en tres áreas específicas la básica, la humana y la profesional de acuerdo a cada especialidad.

- ***Evaluación***

La evaluación es un proceso continuo que es controlado por el docente en el aula de clases mediante evaluaciones parciales y quimestrales; así como, también deberes, consultas y trabajos en el aula.

La nota para la aprobación del año académico es de 60 puntos, es decir 30 en cada quimestre, aprobando con un mínimo de 40 puntos; la planificación el docente la realiza mediante el proyecto de aula que es entregado a inicios del período lectivo a los organismos de planificación.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

El Instituto cuenta con los siguientes estamentos de dirección:

- Honorable consejo Directivo
- Rector, que se constituye en el representante legal de la Institución
- Asociación de docentes, empleados y trabajadores, cuya cabeza principal es el presidente.
- Asociación estudiantil, la misma que es elegida para un año lectivo
- Comité central de padres de Familia, conformada por todos los presidentes de los paralelos de educación básica y bachillerato.

Cada uno de los organismos realiza reuniones en días y horas específicas en el caso del H. Consejo Directivo una vez por semana o sesionará extraordinariamente cuando la Institución lo requiera.

La asociación de Profesores, empleados y trabajadores, se ocupa por el bienestar y superación de sus asociados, realizan reuniones para la elección de la nueva directiva, la misma que cumple sus funciones por dos años consecutivos, así mismo, se pueden realizar sesiones de carácter extraordinario.

El Consejo Central estudiantil es el organismo máximo de representación de los alumnos, se elige al inicio del año lectivo y es destinado a promover la superación de los alumnos y de la institución, las dignidades se eligen para dos años, las reuniones

las realizan previa convocatoria, para el desarrollo de actividades culturales, sociales y deportivas.

El Comité Central de Padres de Familia se elige para un año lectivo y sus funciones se sujetan a lo estipulado en la Ley y Reglamento de Educación.

Cada uno de los organismos realiza sus funciones en un clima de respeto, con responsabilidad de cada uno de los miembros y siempre encaminados al mejoramiento continuo de la calidad educativa, de acuerdo a los requerimientos del proceso de enseñanza – aprendizaje.

El ISTDAB cuenta con 194 docentes distribuidos en las tres áreas educativas; en la sección básica laboran 76 docentes, además la institución cuenta con el departamento médico y odontológico que permite la atención del adolescente con el fin de mantener la salud integra.

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores

Las autoridades del Instituto se encuentran comprometidas con la comunidad educativa, permanentemente buscan la manera de incrementar el material didáctico de los diferentes laboratorios como: Física, química, biología, suelos, sala de audiovisuales, entre otras, así como implementar programas y sistemas informáticos acorde con la educación tecnológica que se ofrece. Actualmente el Instituto cuenta con seis salas de cómputo: dos en la sección de Ciencias, tres en la sección Técnicas y una en la sección Básica. Las máquinas se encuentran conectadas a internet y son revisadas por el técnico de la Institución.

En lo que se refiere a la situación financiera el presupuesto es designado por el estado de acuerdo a los requerimientos que se han presentado por parte de la colectora de la Institución. Al inicio de cada año los jefes de sección presentan un listado de los requerimientos para de esta manera poder elaborar el presupuesto anual. Estos recursos son administrados por Colecturía, la misma que presenta informes mensuales de gastos de acuerdo a las partidas asignadas.

El gasto de los recursos se da con eficiencia, manteniendo valores de responsabilidad y honestidad por parte del personal que labora en colecturía a tal forma que los miembros de la comunidad estén satisfechos por pagos puntuales y sin alteraciones.

La contratación del personal se realiza mediante convocatoria en prensa sobre el requerimiento del personal, los aspirantes presentan sus carpetas en secretaria de recursos humanos, se escogen las carpetas con mayor puntaje de acuerdo a méritos, se realiza entrevistas a los profesionales escogidos, posteriormente realizan clases demostrativas y la persona con mayor puntaje obtiene el puesto de trabajo.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Los miembros de la sociedad y en especial padres de familia y representantes forman parte fundamental del establecimiento, para trabajar conjuntamente en la formación de los estudiantes. Los padres de familia y representantes tienen que mantenerse informados de las actividades que se llevan a cabo en la Institución, es así, que al inicio del período lectivo se realiza la primera sesión para la elección de la directiva del paralelo, otra reunión para la entrega de calificaciones cuando terminado el primer quimestre, además los docentes dentro de su carga horaria contemplan por lo menos una hora a la semana para atención a padres de familia dependiendo de la necesidad, para de esta manera, informar a los representantes sobre el desenvolvimiento de sus hijos.

Así mismo, deben formar parte de las jornadas de reflexión que son planificadas en tres instancias, una solo para padres, otra para madres y una tercera en donde participan en forma conjunta, en estas reuniones se tratan temas como el desarrollo psico – social de los jóvenes, la problemática familiar, para que, ellos como pilar fundamental de la familia sepan guiar a sus hijos inculcando valores positivos que les permitan crecer como personas; estos valores se establecen entre los miembros de la familia ya que ellos se unen mediante sentimientos, afectos e intereses que se basan en el respeto mutuo de las personas.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas. Comprende los aspectos positivos en cuanto a la gestión, liderazgo y valores que se desarrollan en la Institución.

- La institución cuenta con instalaciones y áreas deportivas adecuadas para el desarrollo integral del joven.
- Institución reconocida a nivel local y nacional por la calidad de sus bachilleres egresados.
- Mallas curriculares para las diferentes secciones y especialidades que definen el perfil de los educandos
- La institución cuenta con un departamento de planificación y evaluación institucional (DIPEI)
- Objetivos institucionales claros enfocados al desarrollo de valores, basados en un modelo humanista, social y cognitivo.
- Planificación de actividades que involucra a los padres de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- El proceso metodológico es guiado con el fin de mejorar el proceso de enseñanza en el aula de clases.
- Posee un organigrama mixto estructurado por cada una de sus secciones.
- El POA identifica la gestión en proyectos que la institución debe realizar para formar profesionales técnicos calificados.
- La gestión administrativa se encarga de facilitar los servicios al estudiante sobre servicio médico, odontológico e internet, con el fin de mantener una salud integra del educando que le permitirá realizar sus funciones en el proceso.

Debilidades. Afectan en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de

corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas. Luego del análisis correspondiente se llegó a determinar las siguientes debilidades:

- Falta del código de ético lo que permitirá a los directivos y docentes solucionar problemas referidos a la moral más rápidamente.
- Falta del manual de funciones, lo que impide conocer las funciones específicas de los puestos de trabajo del personal administrativo.
- El proyecto educativo institucional no especifica la educación en valores que debe existir en la institución.
- Falta de revisión y aprobación del manual de convivencia
- Resistencia de docentes a la capacitación actualizada utilizando los nuevos recursos de la información, ya que el 35,53% de docentes de la sección básica poseen edades comprendidas en 51 y 60 años.
- El mayor porcentaje poseen titulaciones de tercer nivel y únicamente 4 docentes ha obtenido título de cuarto nivel.
- Aulas pequeñas tomando en consideración el número de estudiantes que existe por paralelo.
- Poca asignación de recursos económicos a la institución de acuerdo al elevado número de estudiantes que posee.
- Los planes y contenidos se enfocan al aprendizaje de conocimientos antes que al desarrollo de destrezas, competencias y actitudes de liderazgo.
- Limitada participación de padres de familia en la vida institucional
- No existe un involucramiento de los docentes y estudiantes con la comunidad

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades. Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

- Reforma curricular y aprobación de la nueva Ley de Educación Intercultural Bilingüe
- La reforma curricular exige la formación de profesionales productivos.
- Creación de unidades del milenio

- Leyes y reglamentos que exigen la convivencia de las instituciones
- Proceso de evaluación de parte del estado a las autoridades, docentes y personal administrativo
- Existencia de la Ley Orgánica de educación y su reglamento, el Código de la niñez y la adolescencia.
- Existe el departamento de emprendimiento productivo en el ministerio de Educación
- Reglamento para las unidades educativas de producción generado por el Ministerio de Educación.
- El ministerio de educación planifica cursos de capacitación para docentes.
- Existen ferias a nivel local en donde el estudiante pueda demostrar lo aprendido en el aula de clases

Amenazas. Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.

- Continúas reformas de la ley de educación, lo que conlleva a desestabilizar el proceso educativo.
- Falta de Supervisión de los organismos pertinentes sobre la reforma de curricular
- No hay asignación presupuestaria adecuada para la implementación de talleres y laboratorios
- Padres de familia que se interesan más por el pase de año que por lo que su hijo pueda aprender.

4.1.3.3. Matriz FODA

Matriz Nro.1: **MATRIZ FODA**

FODA	
MEDIO AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Infraestructura adecuada • F2: Institución reconocida por su calidad educativa • F3: Mallas curriculares establecidas para la sección básica, bachillerato técnico y de ciencias y para el nivel superior • F4: Departamento de planificación (DIPEI) • F5: El proyecto educativo institucional contempla los objetivos institucionales en forma clara basados en valores de acuerdo al modelo humanista. • F6: Modelo pedagógico humanista, social y cognitivo • F7: el reglamento interno identifica los deberes y derechos de autoridades, docentes, personal administrativo y de servicios, así como también los estudiantes. • F8: Organigrama estructurado de acuerdo a las áreas educativas. • F9: El POA identifica la gestión por proyectos productivos de acuerdo al área técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1: Falta del código de ética • D2: Falta del manual de funciones • D3: el PEI no contempla la educación en valores. • D4: Falta de revisión y aprobación del código de convivencia • D5: Mayor capacitación de docentes en el manejo y uso de las nuevas tecnologías • D6: aulas antipedagógicas de acuerdo al número de estudiantes que asisten por paralelo • D7: Falta de compromiso de los padres de familia • D8: Falta de incentivos para el desarrollo de la investigación científica • D9: Falta de recursos económicos para implementación • D10: Falta de vinculación con la comunidad
MEDIO AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • O1: Reforma de la ley de educación bilingüe • O2: La reforma curricular comprende el desarrollo de habilidades y competencias en el estudiantado para la formación de entes productivos a la sociedad. • O3: Ley orgánica de educación y código de la niñez y la adolescencia • O4: Existe en el Ministerio de Educación el departamento productivo • O5: Existe reglamento para las unidades educativas de producción aprobado por el Ministerio de Educación • O6: Existen ferias de Ciencia y Tecnológica a nivel local 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Restricción presupuestaria. • A2: Reforma curricular de la Educación Técnica • A3: Falta de supervisión a la reforma curricular • A4: Interés de los padres de familia únicamente por el pase del año de su representado.

Fuente: Diagnóstico de documentos

Elaboración: La autora

Como se puede observar en la matriz FODA, la institución cuenta con un sinnúmero de fortalezas que le permiten constituirse y ser reconocida en el ámbito local; las debilidades deben fortalecerse para mejorar el proceso educativo.

En lo referente a las oportunidades que ofrece el medio exterior se las debe aprovechar con el fin de ofrecer a la comunidad una educación de calidad; así mismo, se debe realizar las gestiones pertinentes para superar las amenazas y así mejorar día a días el proceso de enseñanza – aprendizaje en la institución.

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.1. De los Directivos.

Para recaudar información importante sobre la gestión liderazgo y valores en la administración del Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo, en la sección básica se aplica la encuesta y entrevista a tres representantes del consejo directivo, el director de sección, dos coordinadores de área, 20 estudiantes de la sección básica, 20 docentes y 15 padres familia, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

TABLA NRO. 9: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en reunión general	0	0
b. Coordinadores de área	6	100
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

Según la tabla nro. 9 la organización de los equipos de trabajo en el centro educativo se da a través de coordinadores de área, los mismos que permiten el desarrollo de actividades de una forma más precisa debido a la distribución del centro escolar.

TABLA NRO. 10: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la Institución	2	33,33
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66,67
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

De la encuesta a directivos el 66,67 % opinan que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos durante un año lectivo, el 33, 33% cree que el tamaño se evidencia por el número de miembros, hay que recalcar que al hablar de tamaño nos referimos a la imagen de la institución frente a la comunidad.

TABLA NRO. 11: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	4	66,67
b. No	2	33,33
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

De los directivos encuestados el 66,67% coincide que las tareas de los miembros se encuentran especificadas en el manual de normas, tomando como base el reglamento interno que especifica las responsabilidades, los deberes y derechos de la comunidad educativa.

TABLA NRO. 12: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director	0	0
b. Rector	2	33,33
c. Consejo Directivo	4	66,67
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

Según los resultados de la tabla nro. 13 el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el consejo directivo que es la máxima autoridad en la Institución, el 33,33% opina que la toma de decisiones está liderada por su representante.

TABLA NRO. 13: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	6	100
b. No	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

La tabla nro. 13, muestra los resultados en base a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el 100% opina que existe delegación de estas funciones, debido a que la Institución posee una gran población estudiantil y se encuentra dividida por secciones, el rector busca la manera de mejorar los procesos en forma rápida y precisa delegando las funciones a miembros que se encuentran inmersos en la situación, dependiendo del tipo de problema que se ha presentado.

TABLA NRO. 14: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
a.	Excelencia académica	6	100	0	0	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes	3	50	3	50	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	2	33,33	4	66,67	0	0
d.	Trabajo en equipo	5	83,33	1	16,67	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100	0	0	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33,3	4	66,67	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66,67	2	33,33	0	0

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

La administración y el liderazgo del Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo”, se basa en buscar la excelencia académica, el 50% opina que siempre se desarrolla el profesionalismo docente y un 50% que a veces se realiza. En lo referente a la capacitación continúa el 66,67% cree que a veces se realiza y el 33,33% que siempre se realiza. Se promueve el trabajo en equipo y la vivencia en valores es positiva. La participación de padres de familia se da a veces en 66,67%. Y del total de directivos encuestados creen que la administración y liderazgo se delega a grupos de decisión siempre en un 66,67%.

TABLA NRO. 15: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Son innatas	0	0	6	100	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	6	100	0	0
c.	Se adquieren a partir de experiencia	3	50	3	50	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33,33	4	66,67	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83,33	1	16,67	0	0

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

Según los resultados de la tabla nro. 15 se puede concluir que los directivos opinan que las habilidades de liderazgo son innatas y que se logran estudiando teorías contemporáneas de liderazgo el 50% cree que siempre se adquieren con la experiencia, a veces se desarrollan con estudios de gerencia (66,67%). Y el 83,3 % que la capacitación continúa es un factor que incide significativamente.

TABLA NRO. 16: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	66,67	1	16,67	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16,67	3	50	1	16,67
c.	La mejora de los mecanismos de control	3	50	2	33,33	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

Desde el punto de vista de los directivos el 66,67% cree que el uso de la información de resultados sobre el desempeño de estudiantes, docentes y directivos siempre facilita el trabajo para conocer en qué puntos se debe mejorar. El 50% opina que a veces la disminución del número de alumnos podría mejorar el rendimiento y progreso y el 16,67% opina que nunca se lo haría. La mejora de mecanismos de control en un 50% cree que siempre se mejorará el desempeño y progreso de la institución, así como, también el 100% coincide que la existencia de ambientes cordiales es aspecto positivo, que permitirá el logro de objetivos planteados.

TABLA NRO. 17: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
a.	De dirección (director(a), consejo escolar, consejo académico, etc.)	5	83,33	1	16,67	0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión académica, etc)	5	83,33	1	16,67	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc)	6	100	0	0	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	6	100	0	0	0	0
e.	Otros (¿Cuáles?)						

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

Toda institución educativa debe constar con organismos acertados que permitan la realización de gestiones, una correcta administración de recursos materiales, financieros y humanos para el logro de su misión, de acuerdo a las encuestas realizadas a los directivos el 83,33 % opina que en la institución existen organismos de dirección y gestión y el 100% coincide que la Institución cuenta con organismos de coordinación y de gestión técnica; que se encargan de desarrollar actividades en bien de la comunidad educativa.

TABLA NRO. 18: **ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	83,33	1	16,67	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	33,33	3	50	1	16,67
c.	Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	33,33	4	66,67	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

En lo referente a las actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores, el 83% coincide que estos organismos siempre llevan a cabo la evaluación y seguimiento del grupo de alumnos; el 50% opina que a veces se establecen acciones para mejorar el clima de convivencia, el 33,33 % que siempre se establecen; así mismo el 66,67% coinciden que estos organismos son los encargados de resolver conflictos que se pueden presentar, y el 100% que estos organismos son los encargados de coordinar actividades en el proceso de enseñanza - aprendizaje, que serán puestos de manifiesto a los estudiantes para la mejora del proceso.

TABLA NRO. 19: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Se promueve	Si		No	
		F	%	F	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	66,67	2	33,33
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83,33	1	16,67
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	50	3	50
d.	Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83,33	1	16,67
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	66,67	2	33,33
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	33,33	4	66,67
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100	0	0
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	66,67	2	33,33
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	83,33	1	16,67

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

Los departamentos didácticos de toda institución educativa sirven de apoyo y asesoramiento hacia el profesorado, de acuerdo a la encuesta aplicada a los directivos de la institución el 66,67% cree que los organismos planifican y desarrollan

enseñanzas propias de cada materia, el 83,33% que se encargan de formular propuestas al equipo directivo con la elaboración de proyectos, planes y programaciones que mejoren el funcionamiento de la institución. En lo referente a elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de cada materia el 50% opina que si lo hacen y 50% creen que no lo están realizando.

Otra de las acciones que si están realizando a cabalidad los departamentos didácticos de la institución es la actualización de la metodología y el 83,33 % opina se está promoviendo la investigación entre los miembros; el 66,67% cree que colabora con el departamento de orientación para prevenir problemas de aprendizaje. Se observa que existe una deficiencia en cuanto al desarrollo de memorias periódicas que permitirán valorar la programación didáctica. El departamento didáctico de la institución formula propuestas al equipo directivo para mejorar el proceso educativo.

TABLA NRO. 20: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		F	%	F	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	6	100	0	0

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

De la tabla nro. 20 se puede concluir que los organismos encargados de la gestión pedagógica realizan investigaciones y diagnósticos para conocer fortalezas y debilidades de la institución y de esta manera mejorar en aspectos negativos que se puedan presentar.

TABLA NRO. 21: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	F	%
a.	Reingeniería de procesos	0	0	6	100
b.	Plan estratégico	6	100	0	0
c.	Plan operativo anual	6	100	0	0
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	83,33	1	16,67

Fuente: Encuesta a los directivos de la Institución

Elaboración: La autora

La planificación educativa en la Institución se evidencia por la elaboración de documentos indispensables que contemplan proyectos productivos y el mejoramiento del proceso de enseñanza a través de la capacitación docente, hay que recalcar que el centro educativo no cuenta con una reingeniería de procesos que le permita constituirse como un centro educativo de cambio.

4.2.2. De la encuesta a Profesores

Para conocer la gestión, liderazgo y valores en la administración de la sección básica del instituto se aplicó la encuesta a 20 docentes que practican su cátedra en esta sección. Los resultados se presentan a continuación:

TABLA NRO. 22: RESULTADOS EN LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	25	12	60	3	15
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	9	45	11	55	0	0
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	75	5	25	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	4	20	14	70	2	10
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10	16	80	2	10
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	75	5	25	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	20	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	12	60	8	40
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	6	30	14	70
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	4	20	16	80
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25	15	75	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	12	60	8	40	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	65	7	35	0	0
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.	8	40	12	60	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	25	9	45	6	30
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75	5	25	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la sección básica del ISTDAB

Elaboración: La autora

De los 20 encuestados de docentes de la sección básica el 60% cree que el rol del docente líder se define por las características de actitud y su habilidad para

cuestionar las órdenes, el 15% opina que nunca se puede definir de esta manera. El 55% cree que el liderazgo está ligado por la innovación y el cambio y el 45% opina que siempre se pretende innovar y transformar las formas habituales de escolarización.

Los docentes (75%), opinan que la gerencia administrativa de la institución siempre promueve en los representantes, el interés por brindar un ambiente positivo para mejorar el aprendizaje de los alumnos. La investigación en el centro se promueve a veces es lo que opina el 70% de encuestados y siempre en un 20%.

En lo relacionado para la aplicación de nuevos métodos de enseñanza el 80% a observado que a veces existe resistencia por parte de los padres de familia el 10% opina que siempre y el otro 10% restante cree que nunca.

Para el cambio de metodologías el 75% de docentes cree que se da siempre un trabajo en equipo y el 80% consideran que los valores son el eje transversal de la formación del estudiante por la doctrina propia de la Institución. Se evidencia que a veces en un 60% presentan resistencia cuando se pretende aplicar nuevos métodos de enseñanza.

De acuerdo a los resultados de los docentes de la sección básica el 70% nunca se sienten poco integrados en la institución y entre compañeros, el 30% opina que a veces si se sienten poco integrados. El 80% cree que nunca está en desacuerdo en las relaciones con el director.

En cuanto al liderazgo y gestión de las autoridades los docentes a veces en un 75% admiran las acciones que estos realizan, el 60% siempre se sienten comprometidos en la toma de decisiones del rector del centro educativo.

El liderazgo en la gestión administrativa – financiera se evidencia en un 60%, cree que a veces se mantiene y el 40% que siempre se posee este liderazgo, a diferencia que en la gestión académica se evidencia que siempre se mantiene en un 65%.

Las actividades de integración en el centro creen que se dan a veces en un 45%, siempre en 25% y nunca en 30%, evidenciándose la falta de acciones para mejorar la relación de los miembros de la institución. El 75% opina que predominan los valores en la toma de decisiones de los directivos.

4.2.3. De la encuesta a estudiantes

Para recaudar opiniones e información de la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo se aplicó la encuesta a 20 estudiantes de los décimos años de educación básica, considerando su estadía en la institución y por tratarse de jóvenes que están en una edad más adulta comparada con los alumnos de octavo y noveno año. Se evaluó 14 ítems y los resultados se muestran a continuación:

TABLA NRO.23: **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	9	45	11	55	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	3	15	13	65	4	20
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	40	9	45	3	15
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	1	5	9	45	10	50
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	15	75	4	20	1	5
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35	10	50	3	15
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10	14	70	4	20
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30	10	50	4	20
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5	5	25	14	70
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	40	12	60	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	4	20	13	65	3	15

12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40	12	60	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	20	16	80	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	70	6	30	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes de la sección básica

Elaboración: La autora

Luego de aplicada la encuesta a los estudiantes se obtuvo los siguientes resultados: El 55% cree que los directivos toman en cuenta a veces las opiniones de docentes y alumnos, cuando se presentan problemas en los estudiantes, el 65% ha observado que las autoridades hablan más que escuchan y el 15% cree que siempre lo hacen.

El liderazgo conductual el 45% opina que a veces se lo observa en la cotidianidad del ambiente escolar, el 40% que siempre se desarrolla.

En lo referente al desarrollo de la práctica educativa en el aula de clases el 50% coincide que nunca se realizan nuevas ideas, el 75% opina que los docentes siempre esperan que estudiantes realicen los trabajos al mismo nivel y al mismo ritmo, las frases motivadores que fomenten la práctica de valores y virtudes se realiza a veces opina el 50% y que nunca se realizan coinciden el 15%.

El 70% de estudiantes cree que los docentes nunca se interesan por los problemas que se puedan presentar y que incidiría directamente en el rendimiento académico, el 60% opina que a veces se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; así mismo 65% opina que a veces el profesor decide qué hacer en el aula de clases y el 20% que siempre toman esas actitudes.

La realización de trabajos en grupo se evidencia en un 60% se desarrolla a veces y siempre coinciden el 40%. El 80% de estudiantes coincide que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 70% de los encuestados consideran que la ética y los valores se enseñan siempre con el ejemplo.

4.2.4. De los padres de familia

La aplicación de la encuesta a padres de familia se realizó con una muestra de 15 seleccionados al azar y que representan a los décimos años de educación básica,

debido a que ellos se encuentran algunos años en la institución y conocen la gestión y el tipo de liderazgo que se desarrolla en el centro escolar.

TABLA NRO. 24: RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
1. Considera que el Instituto cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada para impartir una educación integral.	10	66,67	5	33,33	0	0
2. El Instituto cuenta con personal docente y administrativo capacitado para ofertar una enseñanza de calidad.	8	53,33	7	46,67	0	0
3. Existe constante comunicación entre las autoridades, docentes y padres de familia, respecto al desempeño académico de los alumnos.	5	33,33	9	60	1	6,67
4. La educación que se practica en la Institución es exigente y rigurosa	4	26,67	11	73,33	0	0
5. La educación de la Institución se basa en valores	9	60	6	40	0	0
6. El Rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia, tendientes al mejoramiento de la calidad educativa.	2	13,33	11	73,33	0	0
7. Cree que exista la suficiente gestión por parte de las autoridades para lograr una educación de calidad.	6	40	5	33,33	4	26,67
8. Existen jornadas culturales y celebraciones especiales que fomenten el trabajo en equipo entre autoridades, docentes, alumnos y padres de familia.	2	13,33	13	86,67	0	0
9. Existe cooperación colegio-familia en el disfrute de recursos (instalaciones, biblioteca, espacios de reunión, etc.).	2	13,33	7	46,67	6	40
10. Las autoridades promueven iniciativas que favorecen la calidad de los procesos educativos.	3	20	9	60	3	20
11. En el contexto familiar, inculca y práctica valores que favorecen la formación integral de su representado.	9	60	6	40	0	0
12. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	33,33	10	66,67	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia de la sección básica

Elaboración: La autora

En lo referente a infraestructura el 66,67% opina que la institución cuenta con instalaciones para ofrecer una educación integral. Los padres de familia (53,33 %) creen que la institución siempre cuenta con personal idóneo para ofrecer una enseñanza de calidad y el 46,67 está únicamente de acuerdo en que a veces se posee este tipo de docentes.

La comunicación es un proceso de interacción entre dos o más miembros, al encuestar a los representantes el 60% coincide que está de acuerdo que a veces existe una constante comunicación entre los miembros de la Institución, el 6,67% cree que nunca existe comunicación. El 73,33% opina que la educación que se práctica a veces es exigente y rigurosa y el 26,67 que siempre es de este tipo.

Los padres de familia en un 73,33% están de acuerdo que a veces el rector toma en cuenta las opiniones para el mejoramiento de la calidad y el 13,33% de encuesta que siempre se toma en cuenta las opiniones.

De acuerdo a la encuesta el 40 % opina que siempre existe suficiente gestión por parte de las autoridades y el 26,67% no está de acuerdo en las gestiones que realizan los directivos.

En lo referente a las jornadas culturales entre los actores de la institución el 86,67% está de acuerdo que a veces existe una planificación acertada. El 40% de padres opinan que nunca existe cooperación entre el colegio y la familia evidenciándose así la falta de cooperación y el 46,67 % está de acuerdo en que a veces se realizan jornadas culturales.

Los encuestados coinciden en un 60% que siempre en el contexto familiar se inculca la práctica de valores y el 40% que a veces se realiza; el 66,67% de padres opinan que los valores predominan en las decisiones de directivos y docentes. El 60% coincide en que la educación de la institución se basa en la práctica de valores.

4.2.5. De la entrevista a directivos

MATRIZ 2: RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es un proceso interactivo en cambio que la información es la transmisión de saberes 	6		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de un reglamento que especifica responsabilidades y funciones, pero no enfatiza valores y liderazgo 	5	<ul style="list-style-type: none"> • La institución no cuenta con el manual 	1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	<ul style="list-style-type: none"> • A partir del diálogo y la búsqueda de soluciones, mediante la motivación constante de los involucrados 	6		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,	<ul style="list-style-type: none"> • Características positivas, apertura al cambio, actitud, conciliadora, ser dinámico, ético e impulsar proyectos de desarrollo para mejorar la calidad educativa • Capacidad para influir en sus seguidores • Fomentar valores y principios 	6		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo democrático • Liderazgo de consenso, e la que todos asumen un compromiso serio • Liderazgo transformacional • Liderazgo de servicio especialmente a 	6		

		sectores más desprotegidos			
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<ul style="list-style-type: none"> • Valores éticos y morales • Honestidad • Solidaridad • Respeto 	6		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Respeto • Tolerancia • Solidaridad entre compañeros para la solución de problemas 	6		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?			<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés, cultura del hedonismo. • Prepotencia o actitudes impositivas • Indisciplina de parte de alumnos • Falta de compromiso de padres de familia 	5

Fuente: Entrevista a directivos del establecimiento

Elaboración: La autora

De acuerdo a la matriz número 2 se puede concluir que los directivos concuerdan que la comunicación es un proceso de interacción entre dos o más personas, en cambio la información es la transmisión de temas en particular, no existen respuestas débiles en esta pregunta.

Cinco directivos concuerdan que la institución cuenta con un reglamento en donde se especifica deberes y derechos de los miembros, pero no se especifica características de liderazgo y cuáles son los valores que el currículo debe cumplir, no cuentan con un manual en donde especifica tareas de liderazgo.

Los directivos concuerdan que frente a un conflicto entre la dirección y el centro educativo fomentan el diálogo entre las partes involucradas para una pronta solución del problema.

Mediante la encuesta se destacan cualidades positivas del líder educativo, actitud de cambio, y conciliadora de problemas, ser una persona dinámica, ética e impulsar proyectos que mejoren los procesos de enseñanza en la Institución, así mismo deben fomentar los valores y principios en la formación del educando.

En la dirección del centro educativo predomina el liderazgo democrático, de consenso en donde todos asumen el rol que les corresponde, de transformación en bien de la Institución, así mismo como el liderazgo de servicio para los sectores más desprotegidos de la ciudad y provincia.

Los directivos coinciden que los valores que la institución busca inculcar son: los éticos, morales y humanos, la honestidad, responsabilidad en sus tareas, la solidaridad entre compañeros del aula y comunidad en general.

Se evidencia la existencia de antivalores pues 5 de los encuestados creen que en la institución si existen antivalores como: el desinterés, la prepotencia, la indisciplina y la falta de compromiso por parte de los padres de familia.

4.2.6. *Matriz de la problemática*

Luego del diagnóstico, análisis de los documentos y aplicación de encuestas y entrevistas a los involucrados en el proceso investigativo, se ha llegado a determinar los siguientes problemas:

Matriz 3: **MATRIZ DE PROBLEMAS**

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1: La Institución no cuenta con un documento formal para detallar los comportamientos referidos a la moral. Código de ética.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Falta de gestión, liderazgo y valores por parte de las autoridades de la institución que permitan incluir en el plan operativo anual la realización del código de ética, el mismo que podrá establecer los lineamientos que garanticen los procedimientos y mecanismos de prevención y control referidos a la moral. La institución basa su formación en el modelo humanista – cognitivo y pedagógico, destacándose el rescate y la formación en valores morales, humanos y éticos. 	<p>En caso de presentarse conflictos de estudiantes, docentes o personal administrativos que afecten la integridad de las personas, los directivos no tendrían una normativa para resolver y tendrían que recurrir a soluciones poco efectivas.</p>
<p>Problema 2: no existe un documento en donde se especifique la base legal y las funciones de los órganos administrativos, es decir, el manual de organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> Falta de gestión y liderazgo por parte de las autoridades para encargar a los organismos pertinentes la elaboración del manual de funciones de la institución. Los documentos como PE, y el reglamento interno especifican parte de la base legal de la institución Dentro de los proyectos del plan operativo anual no se contempla la elaboración del manual de organización. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal administrativo de la institución cumplen funciones que no les corresponden. No se especifica y delimita las responsabilidades del personal administrativo de la institución. No se posee un documento en donde se pueda dar seguimiento, evaluar y controlar si se están cumpliendo los objetivos institucionales
<p>Problema 3: En la actualidad los modelos tradicionales de enseñanza quedaron en el olvido, la educación hoy en día busca desarrollar habilidades en estudiantes que les permitan ser</p>	<ul style="list-style-type: none"> Falta de gestión financiera que permita la obtención de recursos económicos para ofrecer a docentes capacitación de acuerdo al área de desempeño. Los docentes no muestran interés por obtener nuevos conocimientos que les 	<ul style="list-style-type: none"> Educación tradicional educando receptor de conocimientos. No se permite que el estudiante desarrolle habilidades de investigación. La Institución no estaría inmersa en la sociedad

<p>constructores de su propio aprendizaje, es así que los docentes deben poseer actitudes positivas con visión al cambio. Falta de capacitación continúa del personal docente de la Institución.</p>	<p>permitan mejorar los procesos de enseñanza y adaptarse al entorno cambiante</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de docentes de la sección básica y de la institución poseen edades superiores a los 60 años, razón por la cual su resistencia a la capacitación y al cambio de actitudes que les permitan adaptarse a los nuevos recursos metodológicos. 	<p>actual, dificultad de los miembros para cumplir las nuevas reformas de la ley de educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de calidad en el servicio ofrecido por la institución, ya que las escuelas eficaces se distinguen por lograr que los alumnos aprendan lo que realmente necesitan bajo ambientes positivos.
<p>Problema 4: los diferentes roles que cumplen los padres de familia dentro del hogar y trabajo, la poca organización del tiempo impiden que se involucren en actividades de la comunidad escolar, a tal punto que ellos se sientan comprometidos en la formación de sus hijos. Se evidencia la falta de compromiso de padres de familia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mala administración del tiempo impide al gestor educativo la planificación de actividades que despierten el interés de los padres de familia para participar en las actividades programadas. • El liderazgo de las autoridades de la institución es poco participativo hacia la comunidad lo que impide el involucramiento de los primeros y principales agentes educativos como son los padres de familia. • Poco interés de los padres de familia por participar en actividades que mejoren la calidad educativa de sus hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes se ven en la libertad para asistir o no clases • Los estudiantes dejan de cumplir tareas porque conocen que sus padres no estarán al tanto de sus actos. • Bajos rendimientos académicos de los estudiantes. • Deserción escolar
<p>Problema 5: La convivencia escolar es fruto de las interrelaciones que se mantienen entre los miembros, independientemente de los roles que se desempeñan, se evidencia que en el centro educativo se tiene que mejorar las relaciones existentes y de esta manera mejorar el clima de convivencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo poco participativo de parte de directivos y docentes, lo que impide las relaciones con estudiantes y padres de familia. • Toma de decisiones sin tomar en consideración las opiniones de las personas que están involucradas en el proceso educativo. • La gestión interna y la falta de liderazgo impide la organización de tiempos que permitan establecer la revisión y aprobación del 	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes no se sienten involucrados en el proceso educativo, lo que afectará en el rendimiento, en su desarrollo socio afectivo y ético. • La convivencia escolar poco participativa impide que se tome en consideración las opiniones de los alumnos para la toma de decisiones. • No se cuenta con el

<p>del grupo.</p>	<p>manual de convivencia.</p>	<p>manual de convivencia en donde se puede referir los principios y normas generales que permitan construir el clima de convivencia bajo valores e ideales propios de la educación marista.</p>
<p>Problema 6: En el aula de clases se evidencia el poco interés de los docentes sobre los problemas de los alumnos que inciden directamente en su rendimiento académico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo poco participativo de parte de los docentes. • Falta de calidad humana por conocer cuáles son los incidentes por los que atraviesan los estudiantes. • No existe un autentico compromiso por parte de los docentes para la formación integral del estudiante. • El docente se dedica a transmitir conocimientos a los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco o nada de interés de los estudiantes por las clases de los maestros. • Los estudiantes se sienten poco integrados en el centro educativo. • Actitudes negativas en el aula de clase. • Los estudiantes no se consideran parte fundamental del proceso de enseñanza – aprendizaje
<p>Problema 7: Los directivos y docentes de la institución no utilizan procesos innovadores que fomenten la investigación en el aula de clases</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de gestión académica para la aplicación de nuevos métodos y técnicas que permitan fomentar la investigación en el estudiantado. • El docente utiliza metodologías tradicionales en el proceso de enseñanza. • Poca gestión financiera de los directivos, que permitirán obtener recursos económicos para mejorar los espacios físicos, así como también equipos que intervienen en el proceso educativo. • El currículo no contempla actividades investigativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante pasivo, no siente interés por buscar cosas nuevas que alimenten los conocimientos adquiridos en el aula. • Poca participación de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. • Estudiante poco motivado para descubrir y experimentar y de esta manera poder llegar a la verdad.

Fuente: Análisis de resultados

Elaboración: La autora

5. DISCUSIÓN

5.1. De los documentos institucionales

El objetivo fundamental del diagnóstico de resultados es conocer la gestión, liderazgo y valores que se promueven en la administración del instituto superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo, en la sección básica, luego de la revisión correspondiente de los instrumentos institucionales se verifica que la institución no cuenta con el código de ética que es un instrumento de gestión que permite incluir temas regulados por la ley o podría abarcarse regulaciones de otros aspectos como el modo de establecer relaciones con el entorno, el respeto por la propiedad y los miembros de la organización, la obligatoriedad de no filtrar información importante para el centro educativo; el instituto al no contar con este instrumento, no puede delimitar los comportamientos éticos de los actores del quehacer educativo, actualmente se rige por los deberes y derechos de cada uno de los miembros que se encuentra estipulado en el reglamento interno.

En la actualidad en la Institución se ha desarrollado el código de convivencia, él mismo, que está siendo sometido a revisión por parte de padres de familia para su posterior aprobación tiene como finalidad fundamental la adecuación de los estilos de convivencia de acuerdo al entorno cambiante que hoy vivimos.

El manual de organización es un documento indispensable dentro de la administración de las organizaciones ya que sirve para delimitar funciones y responsabilidad de los puestos de trabajo, se evidencia la falta de gestión y liderazgo por parte de las autoridades, que no han desarrollado el interés por poseer todos los documentos de gestión que contribuirán en la realización de evaluaciones parciales y totales; especificando la autoridad.

El plan estratégico es un documento de planificación que permite observar las gestiones de tipo académico y financiero que realizan las autoridades para mejorar la calidad educativa, el PE no contempla en forma definitiva las funciones de liderazgo, ni la educación en valores que debe regir en la institución, los objetivos se basan en el modelo pedagógico humanista y cognitivo, evidenciándose una reforma que mejore la educación en valores del centro de estudios.

Los proyectos productivos del plan operativo se refieren a la gestión que deben desarrollar los directivos del centro escolar con el objetivo de mejorar los procesos, no específica un proyecto que mejore la formación del estudiante en educación en valores, entendiéndose la formación en valores como aprender a convivir y reconocerse a sí mismo y al otro como portador de derechos y responsabilidades, cumpliendo normas reguladoras de la vida democrática.

5.2. De la encuesta a directivos

La gerencia educativa trata de organizar y administrar actividades para lograr los objetivos institucionales planteados, la forma de organizar el trabajo en el centro educativo se da por grupos de trabajo que desarrollan sus funciones mediante la coordinación por área, debido a la naturaleza de la institución, su población estudiantil, su oferta académica en diferentes especialidades y a que se encuentra dividida en tres secciones. La sección básica tiene como objetivo fundamental el desarrollo del pensamiento crítico, creativo, práctico y teórico del estudiante mediante el estudio de asignaturas generales como lenguaje y comunicación, matemática, entorno social y natural, etc.

Dentro del perfil que debe cumplir un gestor de un centro educativo se encuentra la capacidad para resolver problemas y la habilidad para tomar decisiones, según los resultados obtenidos en la institución la toma de decisiones se delega a grupos concretos, con el objetivo de resolver conflictos, se evidencia un liderazgo de tipo participativo, ya que se cuenta con grupos de trabajo para la toma de decisiones, en el Daniel Álvarez Burneo se tiene el consejo de convivencia que se encarga de resolver problemas de disciplina que se presenten en las diferentes secciones; es así que para la sección básica, está integrado por presidente de los estudiantes y presidente de los padres de familia, el director de sección, inspector, orientador del paralelo y el profesor guía, los mismos que se encuentra inmersos y son conocedores de la problemática. Así mismo, la toma de decisiones a nivel institucional la realiza el Consejo Directivo.

La gestión educativa se caracteriza por el cumplimiento de objetivos institucionales bajo directrices éticas de los encargados de la administración, según

los resultados en la administración del centro educativo se promueve la excelencia académica, motivando el trabajo en equipo, se destaca la vivencia en valores que son inculcados por docentes y directivos. Se evidencia la poca participación de los padres de familia, faltando de esta manera el compromiso dentro del proceso de formación de sus hijos. Los directivos de la institución deben realizar una mayor labor en el área de gestión con la comunidad que permita el involucramiento total de los representantes como parte integral en el proceso de formación.

Los directivos promueve la gestión pedagógica que es la encargada de buscar estrategias para que los estudiantes aprendan y adquieran habilidades para su desempeño personal, social y profesional.

El éxito de la administración educativa requiere que el gestor posee cualidades de líder participativo para poder guiar a sus seguidores y lograr ofertar una educación de calidad. Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle, la dirección del centro tiene la influencia para incidir en todos los procesos, de acuerdo a los resultados en el instituto la capacitación del personal docente se está realizando en algunos ámbitos y no se fomenta una mejora en todas las áreas académicas que permitan innovar los procesos de enseñanza – aprendizaje y la convivencia dentro del aula de clases, la dirección del centro debe buscar los mecanismos pertinentes para fomentar el interés de los docentes por una capacitación continua y aprovechar las oportunidades del medio como los cursos que oferta en la actualidad el Ministerio de Educación, pero que los docentes muchas de las veces por falta de tiempo no se interesan en seguirlos.

Otro de los objetivos fundamentales de la investigación es conocer el tipo de liderazgo que se está ejerciendo dentro del centro educativo, según los resultados de la tabla nro. 15 de la encuesta a directivos, se demuestra que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución educativa a veces son innatas y que se logran estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo y gerencia, se van adquiriendo con la experiencia de la persona, es necesario recalcar que el liderazgo es particular de cada individuo, basado en sus valores y conductas, los elementos cognoscitivos como la experiencia, la antigüedad y la inteligencia son fortalezas que le permitirán lograr un liderazgo eficaz. Sin embargo para que el líder educacional cumpla los objetivos institucionales necesita de colaboradores con capacidad y voluntad para

asumir responsabilidades y guiar su conducta en bien de la organización a la cual pertenecen.

Para una correcto desarrollo y administración institucional, el centro educativo debe estar integrado por organismos que propicien una planificación adecuada, toma de decisiones asertiva que permitan un correcto funcionamiento de la organización, el instituto Daniel Álvarez Burneo cuenta con organismos de dirección para el área básica, bachillerato en ciencias y técnicas, de gestión como el DIPEI, de coordinación académica y técnica que permite el correcto funcionamiento de la práctica educativa.

La calidad educativa que una institución ofrece se evidencia por el trabajo que realizan los organismos encargados de funciones específicas, es así que todo centro educativo debe poseer organismos de planificación, de dirección, control y evaluación, que permitan conocer el desarrollo del trabajo en el aula de clases, de acuerdo a los resultados sobre el equipo didáctico, educativo y la junta de profesores ellos trabajan en forma conjunta con el fin de mejorar la gestión pedagógica de docentes y alumnos, coordinando actividades que favorezcan el clima escolar y la pronta solución de conflictos que puedan presentarse con el fin de cumplir los objetivos planteados. Del análisis se evidencia una debilidad del trabajo de los departamentos didácticos en cuanto a la elaboración de memorias periódicas, en donde se observe los resultados obtenidos durante el año lectivo puesto que permitirá identificar fortalezas y debilidades que se han desarrollado en el período y de esta manera corregir los aspectos negativos con el fin de que los directivos fomenten la mejora en los procesos y así poder ofrecer un servicio de calidad a la comunidad.

Según Ezequiel (2008), los instrumentos de planificación son los medios teóricos, administrativos y metodológicos con que cuenta el sujeto planificador para la elaboración de su plan, programa o proyecto, suelen distinguirse tres tipos los teórico conceptuales, político – administrativos y los metodológicos; de acuerdo a la investigación la institución cuenta con documentos de planificación como el plan estratégico, plan operativo anual, plan de transformación institucional, en donde se evidencia la planificación desde un marco institucional constituido por el conjunto de disposiciones legales, así como también la elaboración de diagnósticos, sobre el tipo

de gestión que deben cumplir los administrativos, de acuerdo con el entorno cambiante; la institución no cuenta con la reingeniería de los procesos, documento que permite recontextualizar y rediseñar los procesos para mejorar el desempeño de los miembros de la institución.

5.3. De la encuesta a docentes

La investigación sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo tiene como objetivo conocer las opiniones del personal docente sobre el tema en cuestión, hay que recalcar que los profesores se constituyen como agentes educativos que tiene como funciones específicas la preparación científica, la habilitación didáctica y la formación humana de sus educandos. El docente líder se define como la persona que posee actitud para participar, motivar, innovar y mejorar día a día los procesos de enseñanza. El docente debe poseer un liderazgo pedagógico, que le permita ejercer en función del aprendizaje de los estudiantes, según los resultados de la tabla nro. 22, de la encuesta aplicada a docentes, el rol del líder posee actitud y habilidades para cuestionar órdenes a veces, porque le interesa en forma concreta la buena marcha de la institución, pensando siempre en el desarrollo integral de los estudiantes.

El liderazgo según Kotter (1996), es un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga dirección clara y sustentada, creando una visión de futuro y con estrategias suficientes para alcanzarla, en este proceso debe motivarse al personal para superar dificultades y adaptarse a los cambios permanentes, el 55% de docentes coincide que el liderazgo en la institución a veces está intrínsecamente relacionado a búsqueda de la innovación y al cambio mediante una actitud positiva, el trabajo en equipo para tomar decisiones y de esta manera lograr mejorar el proceso educativo de la institución.

En el cambio actual en que vivimos es beneficioso promover la investigación del estudiantado con el fin de mejorar su actitud crítica. En la institución los directivos y docentes no fomentan la investigación debido a que todavía se practica una enseñanza con metodologías antiguas poco innovadoras y muchas de las veces exigente y rigurosa que no permite el descubrimiento propio del estudiantado; esto se debe a que en la institución el mayor porcentaje de docentes de la sección básica

poseen edades entre 51 y 60 años, observándose a veces la resistencia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

El área administrativa financiera es una de las partes fundamentales de la institución educativa, de acuerdo a los resultados se observa que las autoridades no mantienen el liderazgo en esta área, esto se debe al desconocimiento por parte de los involucrados en lo relacionado a las diferentes partidas asignadas a la institución.

En lo referente a las actividades de integración entre docentes, directivos, estudiantes y padres de familia el 45% cree que se planifican a veces, evidenciándose la falta de gestión por crear ambientes propicios que mejoren las relaciones de entre los actores.

Los valores son el eje transversal en la formación de los alumnos, ya que la práctica de valores permite lograr la perfección humana, según Chavarría (2007), los valores son de naturaleza propia y todas las personas los poseemos, es por esto que en la formación de los jóvenes se debe fomentar la ética profesional. Además hay que recalcar que los directivos de la institución poseen un modelo pedagógico – cognitivo y humanista, que permite el rescate de valores como la responsabilidad, solidaridad, respeto a imagen de su fundador; es así, que el 75% de docentes cree que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

5.4. De la encuesta a estudiantes

El educando es un elemento básico del proceso educativo constituyéndose en su dimensión biológica, psicológica y social, para conocer el tipo de liderazgo, la gestión y los valores que se están desarrollando en el centro educativo es necesario recaudar información desde diferentes puntos de vista; es así que de los resultados de las encuestas a estudiantes, el 55% cree que el rector toma a veces en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes; se observa un liderazgo de tipo conductual.

El docente como parte integral del proceso de enseñanza – aprendizaje, son quienes cuentan con “los conocimientos y recursos técnicos para establecer la vinculación adecuada” (Chavarría, 2007), en la institución desde el punto de vista de los alumnos se practica a veces un liderazgo autócrata y transaccional, es decir, que

el estudiante cede en su comportamiento a cambio de recibir algo; ya que los docentes de la sección básica esperan que todos realicen el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, el profesor decide que se hace en el aula de clases, es decir, que todavía se sigue practicando métodos tradicionales en donde el alumno es un sujeto pasivo y no se convierte en constructor y descubridor de su propio aprendizaje.

Las reformas a la ley de educación y el cambio tecnológico exige que los docentes adquieran capacidades y competencias para enfrentarse a las modificaciones constantes, además al ser elementos básicos en la formación de jóvenes deben poseer habilidades para mejorar los procesos de enseñanza, en la sección básica del instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo, desde el punto de vista de los estudiantes el 45% cree que a veces se llevan a cabo nuevas ideas y el 50% opina que nunca se realizan; el 70% de estudiantes opina que los docentes proponen actividades innovadoras en donde existe la participación y la interacción de docentes y alumnos, evidenciándose de esta forma la falta de gestión de las autoridades en el ámbito académico – pedagógico que permita la capacitación del profesorado y de esta manera mejorar el proceso educativo con propuestas actuales e innovadoras que despierten el interés de autoformación del estudiantado.

“La educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento de todas las facultades humanas; por tanto, tiene como objeto el descubrimiento y desarrollo de talentos” (Chavarría, 2007), y la práctica de valores que permitan al educando convertirse en seres íntegros; dentro de las instituciones educativas las autoridades y docentes deben promocionar y crear espacios educativos que estimulen el ejercicio de relaciones de convivencia basadas en el respeto en sí mismos y hacia el otro, según los resultados se evidencia que los docentes de la sección básica inician las clases con fases de motivación solamente en algunos casos (50%), y el 15% de encuestados opina que nunca lo realizan, los directivos deben proponer actividades que permitan conocer al docente que la educación en valores no puede darse con la ampliación de formas y medios para difundir un discurso, sino en buscar cambios concretos en la actitud de sus miembros, que permitan interiorizar la práctica de valores.

5.5. De la encuesta a padres de familia

Las escuelas que son más efectivas son aquellas que cuentan con directores que son líderes instructivos y fuertes, iniciadores proactivos del cambio y estimuladores de todo el personal para que participe en la ejecución del proceso, esto se logra gracias a una comunicación constante entre los actores del quehacer educativo, según los resultados de la tabla nro.24 , existe falta de comunicación entre autoridades, docentes y padres de familia, respecto del desempeño académico de los alumnos, es así, que se puede observar la falta de planificación y actividades que permitan la interacción y relación de los miembros, este fenómeno también se puede presentar por la falta de interés de los padres de familia por conocer los avances de sus hijos, ya que dentro del horario de los docentes, existen dos horas a la semana para la atención a padres de familia, entonces, también se observa la necesidad de inferir sobre los padres para que cambien de actitud y se sientan participes del proceso constructivo.

La gestión de las autoridades del centro educativo es vista por los padres de familia como deficiente, pues el 73,33% cree que a veces en el aula de clases todavía se sigue practicando una educación tradicional, exigente y rigurosa que no permite la interacción entre el joven y docente; la falta de cooperación entre colegio familia, en donde el padre se sienta como parte de la comunidad educativa. La gestión escolar debe lograr la participación voluntaria de representantes para constituirse en ejemplo de calidad educativa.

El 73,33% de padres de familia cree que a veces se toma en cuenta sus opiniones para el mejoramiento de ambientes que permitan lograr una educación de calidad; así mismo, creen que a veces existen jornadas culturales que permiten la interacción entre los miembros de la comunidad educativa.

Los padres de familia en el contexto familiar inculcan valores, al ser el hogar el primer centro de formación de los alumnos en una etapa temprana; según Chavarría (2007), “la familia da vida a los hijos y a partir de ello, los escoge y acompaña en la intimidad, se encarga de la formación en valores en el campo afectivo (generación, expresión y control de sentimientos), en la formación moral y en el campo de la orientación de la propia vida en función de una ideología”, pero para que esta

formación no se pierda con el tiempo el centro educativo debe seguir fomentando su práctica.

5.6. De la entrevista a directivos

El objetivo fundamental de la entrevista fue recaudar información directa de las autoridades sobre la gestión, liderazgo y valores que se desarrollan en el centro educativo, según los encuestados se practican diferentes tipos de liderazgo, el servidor que se destaca por el servicio a los sectores más desprotegidos, el de tipo democrático, existe la participación de los actores, el de consenso en el que todos asumen un compromiso serio, según estos resultados se evidencia el contraste de información ya que los alumnos de la sección básica califican el liderazgo de autoridades y docentes de tipo autócrata poco participativo por no tomar en consideración sus opiniones.

Según los resultados de la entrevista a los directivos ellos concuerdan que la comunicación es un factor de interacción directa entre los miembros de la institución que permite la solución de problemas en forma rápida y de esta manera crear ambientes positivos.

Las autoridades del centro escolar buscan desarrollar valores éticos, humanos como la honestidad, solidaridad y respeto, en los docentes y estudiantes predominan valores como la responsabilidad, tolerancia, solidaridad entre compañeros para la solución de problemas; pero también, se evidencia antivalores como el desinterés, indisciplina, que perjudica notablemente la imagen de la institución. En el contexto actual tanto los procesos curriculares en el aula como las vivencias diarias deben articularse para lograr una educación en práctica de valores, es así que la gestión escolar debe promover la reforma del proyecto educativo institucional que se encuentre fundado en valores y de esta formar empezar a cambiar a la institución para lograr una formación de calidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

Luego de la investigación realizada se ha llegado a determinar conclusiones importantes sobre la gestión educativa, el liderazgo y los valores en la administración del instituto superior tecnológico Daniel Álvarez Burneo en la sección Básica:

- El ISTDAB cuenta con determinados instrumentos de gestión como el plan estratégico, plan operativo anual, plan de transformación y reglamento interno, evidenciándose la falta del código de ética el cual permitiría mejorar el comportamiento tanto personal como dentro de la organización en temas referidos a la conducta de todos los miembros del quehacer educativo.
- Para realizar un trabajo planificativo eficiente la institución debe contar con todos los instrumentos de gestión, se evidencia la falta del manual de funciones, documento que permite delimitar funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.
- La institución no cuenta con el código de convivencia, documento que sirve para lograr la convivencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa, el ISTDAB debe incluir en el POA el proyecto de planificación que permita la terminación de este manual.
- La gestión educativa del centro escolar se centra en el bienestar del estudiante, mediante una mejora permanente que le permita ofrecer a la sociedad entes con competencias adecuadas, debido a las últimas reformas ministeriales a la institución no le es asignado los suficientes recursos financieros para mejorar las instalaciones de los edificios que tienen varios años de funcionamiento.
- El proyecto educativo institucional es un documento de planificación, que evidencia las gestiones que los directivos deben realizar para lograr mejorar la calidad educativa en el centro, es decir, se realizan convenios interinstitucionales que permitan que los estudiantes demuestren las habilidades adquiridas, no se detallan actividades que permitan rescatar la educación en valores.
- El POA del Instituto Superior Tecnológico DAB, contempla proyectos que permiten mejorar la institución, pero no contempla lo relacionado a valores.

- En la institución se fomenta un liderazgo de servicio, ya que el principal objetivo del instituto es brindar el servicio educativo especialmente a los sectores más desprotegidos.
- La educación del ISTDAB se basa en la formación en valores de acuerdo al modelo pedagógico y a la imagen del fundador de los maristas Marcelino Champagnat.
- El reglamento interno de la institución tiene como finalidad delimitar los deberes y derechos de todo el personal que forma parte de la comunidad educativa.
- El rol del docente líder se compromete en poseer actitudes para asumir responsabilidades, se evidencia un líder un tanto autócrata dentro del aula de clases, resistente en algunos casos a la capacitación continúa.
- El liderazgo de las autoridades del centro educativo es visto por los estudiantes y docentes de la sección básica a veces como participativo en algunos casos; también poseen un liderazgo transformacional porque busca el bienestar del estudiantado involucrándose en el proceso con una comunicación continúa, para de esta manera mejorar el proceso educativo.
- La toma de decisiones en el centro educativo es tomada por la autoridad superior de la organización, cuando se presentan problemas de disciplina la organización cuenta con el consejo de convivencia para que investiguen la raíz del problema y se pueda llegar una solución adecuada.
- Los directivos del centro muestran cualidades más de administradores que líderes, pues, en el centro se busca crear ambientes positivos para la integración de docentes, alumnos y padres de familia, evidenciándose la falta de colaboración de los padres de familia.
- Para mejorar fuertemente los procesos de enseñanza aprendizaje la institución requiere de docentes con un fuerte compromiso, actitud para el cambio de tal forma que se sientan comprometidos con la institución a la cual pertenecen.

6.2 Recomendaciones

- Que se realicen las gestiones pertinentes para la planificación y elaboración del código de ética en la organización.
- Que se planifique y elabore el manual de funciones.
- Se debe delimitar tiempo y personal comprometido para la terminación del código de convivencia en la institución.
- Realizar una mayor gestión en el área financiera para la obtención de recursos económicos necesarios para mejorar materiales e instalaciones del centro educativo.
- Que en el centro educativo se propicie la reforma del proyecto educativo institucional, que permita contemplar estrategias para obtener un clima de convivencia positiva basado en la formación de valores.
- Que en la institución se realicen diagnósticos acerca de la práctica en valores en cada uno de los miembros de la institución, con el fin de contemplar proyectos que permitan mejorar y llegar a la perfección de la persona.
- El liderazgo es un tema muy amplio, por lo cual se recomienda realizar investigaciones sobre el tema en particular de directivos y jefes departamentales con la observación de conductas que permitirán obtener mejores resultados.
- Dentro del aula de clases se deben incluir temas sobre el liderazgo educativo y la educación en valores, para mejorar las actitudes de estudiantes y poder obtener seres íntegros con un liderazgo de servicio y transformador.
- Con el fin de mejorar el proceso en el aula de clases los directivos de la institución deben buscar estrategias para motivar al personal docente para una capacitación continua aprovechando las oportunidades del ministerio de educación.
- Que los directivos de la institución planifique actividades que permitan la interacción entre estudiantes y padres de familia y de esta manera puedan saber sus diferentes puntos de vista.
- Se recomienda una toma de decisiones asertiva que permita la solución de problemas en una forma justa sin perjudicar a ningún involucrado.
- Los directivos del ISTDAB deben buscar estrategias adecuadas para motivar a los padres familia y de esta manera ellos se sientan comprometidos en la formación de sus hijos.

- Los padres de familia deben cambiar su actitud de desinterés y sentirse integrados en el proceso de formación de sus hijos, ya que la falta de colaboración impide el trabajo de los directivos de la institución.
- Los docentes deben innovar sus procesos metodológicos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1 *Título de la propuesta.*

“Planificación para la elaboración del código de ética en el Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo”

2 *Justificación*

La educación es la base primordial sobre la cual se da el desarrollo de los grandes pueblos, las últimas reformas de la ley de Educación ha ocasionado graves incidentes entre los actores del quehacer educativo, es así que las instituciones públicas y privadas deben reformar los documentos de planificación para que sus miembros logren adaptarse a los nuevos cambios, cumplir funciones y responsabilidades propias, bajo un clima de convivencia en valores que permita la formación integral del estudiantado.

Luego de la investigación sobre la gestión, liderazgo y valores en la sección básica de la Institución se ha llegado a determinar que existe falta de planificación y organización por parte de las autoridades, ya que no les ha permitido la realización de todos los instrumentos de gestión, documentos base para la toma de decisiones asertivas.

La presente propuesta tiene como finalidad mejorar los procesos de gestión mediante la elaboración de todos los instrumentos, que sirvan de material de apoyo para la buena marcha de la institución; es así que se plantea la planificación para la elaboración del código de ética, documento que recoge el conjunto de criterios y pautas de comportamiento eficaz de cada uno de los miembros de la Institución Educativa.

La ética en el sentido más amplio hace referencia a la calidad humana de las personas y sus acciones, es así que cuando un individuo realiza actitudes positivas se califica como ético ya que contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano. Dentro de las organizaciones debe existir una ética aplicada en busca de la excelencia de los miembros que la integran.

Según Guillen (2008)", hablar de calidad humana de personas que trabajan dentro de una organización, es hablar de respeto hacia los demás, y de cualidades como flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo lealtad o generosidad", cada una de estas características permite a los seres ser diferentes, si los directivos de un centro educativo trabajan con calidad humana se producirá un clima de confianza en la institución y los subordinados trabajarán conjuntamente para lograr las metas institucionales.

Las dimensiones de orden ético se dan gracias a un fuerte liderazgo de los directivos que fomentan la participación de todos, pero para lograr una organización con calidad ética, los directivos deben realizar medios de acción directa que estén diseñados para influir directamente sobre el comportamiento de los miembros bajo condiciones específicas de sus funciones; dentro de estos documentos se encuentra el código de ética o de conducta, documento que detalla en forma específica los comportamientos que se deben evitar o fomentar en el ámbito organizacional.

El código de ética debe constituirse en una herramienta básica que permita a los miembros del Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo transmitir valores y principios; mediante la regulación de las relaciones personales, fomentando una conducta honesta, digna de acuerdo a patrones éticos de la sociedad y del ambiente interno, creando ambientes positivos de confianza, respeto y solidaridad.

3 *Objetivos de la propuesta de mejora*

- Constituir un comité de Gestión para la elaboración del código de ética
- Promover la investigación sobre los hábitos de comportamiento de calidad ética en los miembros de la organización
- Mejorar las funciones de liderazgo en la institución a través de la elaboración del código de ética.
- Definir los principios de la posición ética de la organización.
- Proporcionar orientaciones, estrategias y materiales necesarios para elaborar el borrador del manual del código de ética para el instituto Daniel Álvarez Burneo.
- Revisar y aprobar el Código de Ética Institucional

- Evaluar el instrumento elaborado

4 Actividades

1. Constituir un Comité de Gestión para la elaboración del código de ética institucional.
2. Estudio empírico sobre los hábitos de comportamiento de calidad ética en las diferentes secciones de la institución.
3. Estructuración del Código de Ética Institucional
4. Elaboración del borrador del documento del Código de ética
5. Revisión y corrección del código de ética
6. Incentivar el rescate de los comportamientos éticos dentro de una organización educativa y socialización del borrador del documento del código de ética.
7. Redacción del documento final
8. Mecanismos de funcionamiento y control

Actividad 1: Constituir un Comité de Gestión para la elaboración del código de ética institucional.

- Formar el Comité de Gestión para la elaboración del Código de Ética, el comité debe estar formado por autoridades, por los directores de área de cada sección, docentes que conozcan del tema, dentro de comisión se puede incorporar agentes externos. Los miembros del comité deben resultar en número impar para evitar empates en las decisiones.

Actividad Nro. 2: Estudio empírico sobre los hábitos de comportamiento de calidad ética en las diferentes secciones de la institución.

- El comité de gestión se encargará de la revisión bibliográfica acerca de los comportamientos personales y la ética en las organizaciones, así como también el funcionamiento del código.

- El comité de gestión del Código de ética debe promover la investigación para la búsqueda de antecedentes sobre los comportamientos éticos de autoridades, personal administrativo y de servicios, docentes y estudiantes en las tres secciones de nivel medio básico, bachillerato en ciencias y bachillerato en técnicas. Para la recolección de información se utilizará medios como:
 - Encuestas y entrevistas
 - Observación directa de los comportamientos de los miembros de la comunidad educativa por cada sección.
- Intercambio de información sobre las bases bibliográficas consultadas, así como también el comportamiento que se ha observado de los diferentes actores.

Actividad nro. 3: Estructuración del código de ética

- El comité de gestión debe definir los parámetros que se deben considerar para el código de ética
- Diseñar la estructura y el formato del documento

Actividad Nro. 4. Elaboración del borrador del Código de ética

- El objetivo fundamental del documento es establecer principios éticos y las normas de comportamiento que deben regir las relaciones internas y externas de todos los integrantes del Instituto, en esta etapa debe elaborarse el primer borrador del código de ética tomando como referencia los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, observaciones y la investigación bibliográfica.

Actividad Nro. 5: Revisión y corrección del código de ética

- El comité de gestión debe crear grupos de discusión para la revisión de la primera redacción del código de ética y de esta manera realizar las debidas correcciones.

Actividad Nro. 6: Incentivar el rescate de los comportamientos éticos dentro de la organización educativa y socialización del borrador del documento del código de ética.

- Incorporar temas sobre la ética, su importancia y el comportamiento ético, a los docentes y directivos de la institución, de cada una de las secciones, mediante la planificación de seminarios.
- Fomentar el comportamiento ético en los alumnos de la institución, mediante la planificación de conferencias sobre la temática.
- Planificar seminarios sobre el comportamiento ético dirigido a padres de familia.
- Estos espacios se utilizarán para la socialización del borrador del documento en las diferentes secciones.

Actividad Nro. 7: Redacción del documento final

- Luego de dar a conocer el borrador del documento se realizará las correcciones finales y la redacción del código de ética.

Actividad Nro. 8: Mecanismos de funcionamiento y control

- Para que el documento no quede únicamente en papeles los gestores del código deben convertirse en interlocutores de su contenido, buscando las mejores estrategias para la aplicación del código institucional. Es recomendable que la institución de a conocer su Código de ética mediante la página web y de esta manera demostrar la postura y transparencia de cada uno de sus miembros.
- Otro mecanismo para la promoción del Código es la impresión para distribuirlo a autoridades, personal administrativo, presidente de paralelo, jefes de área, y presidente del comité central de padres de familia.

MATRIZ NRO. 4: Planificación de actividades

Actividad	Tareas	Recursos	Tiempos
1. Construcción del Comité de gestión para la elaboración del código de ética institucional.	1.1 Formar el Comité de gestión que se encargará de la elaboración del Código de ética, el mismo que debe estar integrado por: autoridades, directores de sección y docentes	Humanos: Comité de gestión Materiales: Hojas, bolígrafos	Cuarta semana mes 1
	2.1 Revisión bibliográfica acerca de los comportamientos personales, la ética en las organizaciones.	Humanos: Comité de gestión Materiales: libros, folletos Tecnológicos: computador, internet	Mes 2
2. Estudio empírico sobre los hábitos de comportamiento ético en las diferentes secciones de la institución.	2.2 Recolección de datos mediante encuestas, entrevistas y observaciones a la sección básica de la institución	Humanos: comité de gestión, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de cada sección. Materiales: fotocopias Tecnológicos: Computador, impresora Económicos	Mes 2
	2.3 Recolección de datos mediante encuestas, entrevistas y observaciones a la sección técnicas de la institución.		Mes 2
	2.4 Recolección de datos mediante encuestas, entrevistas y observaciones a la sección ciencias de la institución.		Primeras semana mes 3
	2.5 Intercambio de información sobre las bases bibliográficas consultadas, las observaciones realizadas y tabulación de los resultados obtenidos	Humanos: comité de gestión Materiales: encuestas y entrevistas realizadas, hojas, bolígrafos Tecnológicos: computador	Mes 3
	3.1 Definir los parámetros para la elaboración del código de ético	Humanos: comité de gestión Materiales: hojas, bolígrafos Tecnológicos: computador	Mes 3
	3.2 Diseñar la estructura y formato del documento		Mes 3

4. Elaboración del borrador del código de ética.	4.1 Redactar la memoria del documento, tomando en consideración los resultados obtenidos	Humanos: comité de gestión Materiales: hojas, bolígrafos Tecnológicos: computador, impresora Económicos	Mes 3 y mes4
5. Revisión y corrección del código de ética	5.1 Crear grupos de discusión con personal que conozca la temática para realizar las debidas correcciones	Humanos: comité de gestión, docentes conocedores del tema Tecnológicos: Computador, proyector Materiales: hojas para la impresión del documento	Mes 4 y mes 5
6. Incentivar el rescate de los comportamientos éticos de la organización educativa y socialización del borrador del documento	6.1 Incorporar temas sobre la ética, su importancia y el comportamiento ético a docentes y directivos de la institución en cada una de las secciones, mediante la planificación de seminarios. 6.2 Conferencias sobre la calidad ética dirigido a estudiantes en cada una de las secciones 6.3 Seminarios sobre el comportamiento ético dirigido a padres de familia y socialización del documento con los actores.	Humanos: facilitador de la temática, autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia Tecnológicos: computador, proyector, impresora Materiales: copias, marcadores Económicos	Cuarta semana mes 5 y mes 6
7. Redacción del documento final	7.1 Corrección del documento	Humanos: comité de gestión Tecnológicos: Computador, impresora Materiales: Hojas, fotocopias Económicos	Mes 6
8. Mecanismos de funcionamiento y control	8.1 Impresión del documento y entregarlo al rector, jefe de recursos humanos, presidentes de paralelo, jefes de área y al presidente del comité central de padres de familia	Humanos: comité de gestión Tecnológicos: fotocopidora Materiales: copias del documento Económicos	Mes 6

Elaboración: La Autora

El proyecto de elaboración del documento del código de ética demanda de seis meses para su elaboración debido a la complejidad de la institución, su gran demanda académica que obliga a realizar un estudio empírico sobre la temática planteada en las tres secciones de nivel medio que la constituyen. Debido a que en el Instituto se está terminando la elaboración del manual de convivencia no se pueden especificar los meses de inicio del proceso de elaboración, ya que primeramente se debe terminar con este manual, para luego gestionar los recursos para la elaboración del Código de ética.

La difusión del documento se desarrollará una vez corregido el código de ética, así mismo, debe darse a conocer a inicios del año lectivo a todos los nuevos estudiantes y padres de familia que ingresen a la institución.

5 Localización y cobertura espacial

La propuesta del plan de mejoras se desarrollará en el Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo el mismo, que se encuentra ubicado en la ciudad de Loja, cantón Loja, parroquia el valle, avenida Daniel Álvarez Burneo N° 1251 y Av. orillas del Zamora. Teléfono (593) 72570 – 530, 2577 031, 2576687; telefax (593) 72570034; correo eléctrico: info@istdab.edu.ec.

La jornada de trabajo es matutina, la oferta de educación es mixta, de naturaleza fisco misional gratuito, para nivel básico, bachillerato y tecnológico.

6 Población objetivo

El Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo alberga en sus instalaciones a 2964 alumnos, 194 docentes, en la sección básica de la institución se encuentra un total de 1473 estudiantes y 76 docentes, regentada por la comunidad Marista – ecuatoriana cuyo representante legal es el rector, se constituye como una unidad fisco misional, pero necesita de aliados estratégicos que permiten la buena marcha entre los que podemos mencionar:

- Fundación Álvarez
- Ilustre municipio del cantón Loja

7 Sostenibilidad de la propuesta

Para poder desarrollar la propuesta de mejora se necesita de recursos humanos, tecnológicos, materiales, económicos y financieros:

- **Recursos Humanos.** constituyen todos los involucrados en el proceso educativo que permitirán obtener información relevante sobre la calidad ética y convivencia en valores, lo constituyen: directivos, maestros, personal administrativo y de servicios, alumnos y padres de familia.
- **Recursos Tecnológicos.** son medios mecánicos y técnicos tangibles o intangibles que permiten llegar a cumplir los objetivos del plan de mejoras, los que se utilizarán en el presente proyecto son: computadoras, impresora, copiadora, acceso a internet, programas básicos de Word y Excel.
- **Recursos materiales.** Son todos los materiales de oficina que servirán para llevar a cabo la propuesta: dentro de estos tenemos: papel bon, tinta para impresora, bolígrafos, marcadores, etc.
- **Recursos físicos.** son todos los bienes tangibles de la organización, que serán utilizados para el logro de objetivos, los comisionados, tendrán que asistir a las aulas de las tres secciones del instituto, y de esta manera observar los comportamientos éticos de maestros y estudiantes, así como también cual es el ambiente escolar que se vive. Las oficinas del personal administrativo y directivos, constituyen otro recurso físico que se tomará en consideración, el laboratorio de computación en donde se desarrollará la propuesta.
- **Recursos económicos.** hoy en día las instituciones públicas sufren de deficiencias en el presupuesto que les es asignado para cubrir diferentes necesidades, la elaboración del manual de funciones, código de ética y código de convivencia, es otro gasto que tendrá que asumir la institución con el fin de mejorar la gestión, el liderazgo y la educación en valores en el centro educativo, es así que se debe recurrir a actividades de autogestión.

- **Recursos organizacionales.** los recursos organizacionales son aquellos que sirven de guía y coordinan el esfuerzo humano de la propuesta, los que se tomará en consideración son:
 - Plan estratégico
 - Reglamento interno
 - Organigrama de la institución

8 Presupuesto

La elaboración del código de ética demanda de tiempo y dinero para cumplir con las diferentes actividades que se han establecido. El presupuesto estimado para la elaboración del código es de 1043,00 dólares, que serán asumidos por la institución, realizando las gestiones pertinentes a través del comité central de padres de familia y la fundación Álvarez. Cabe recalcar que no se toman en consideración los sueldos de los integrantes del comité de gestión ya que las horas serán distribuidas de acuerdo a la carga horario de los docentes que podrán colaborar, además el Instituto cuenta con el departamento de planificación DIPEI que es organismo encargado de mejorar los procesos educativos en la institución. Es conveniente que la elaboración del código de ética se realice al inicio del año lectivo 2012 – 2013; previa conformación del comité.

Tabla Nro. 28: **PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA**

Cantidad	Descripción	V/ unitario	Costo
5	Marcadores	1,00	10,00
1	Papel boom (resma)	5,00	5,00
2	Facilitador de la temática	300	600,00
2	Cinta masqué	1,00	2,00
400	Impresión	0,10	40,00
800	Copias	0,02	16,00
4	Proyector	15,00	60,00
20	Carpetas folder	0,50	10,00
1	Actualización	200	200
1	Imprevistos	100,00	100,00
		Total	1043,00

Elaboración: La autora

9. Cronograma

ACTIVIDADES	TAREAS	MESES																							
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de la propuesta		■																							
1. Construcción del Comité de gestión para la elaboración del código de ética institucional.	1.1 Formar el Comité de gestión que se encargará de la elaboración del Código de ética, el mismo que debe estar integrado por: autoridades, directores de sección y docentes	■																							
	2.1 Revisión bibliográfica acerca de los comportamientos personales, la ética en las organizaciones.	■																							
	2.2 Recolección de datos mediante encuestas, entrevistas y observaciones a la sección básica de la institución	■																							
	2.3 Recolección de datos mediante encuestas, entrevistas y observaciones a la sección técnicas de la institución.	■																							
	2.4 Recolección de datos mediante encuestas, entrevistas y observaciones a la sección ciencias de la institución.	■																							
2. Estudio empírico sobre los hábitos de comportamiento ético en las diferentes secciones de la institución.	2.5 Intercambio de información sobre las bases bibliográficas consultadas y las observaciones realizadas	■																							
	3.1 Definir los parámetros y diseñar la estructura para la elaboración del	■																							

8. BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg Ezequiel (2007). *Introducción a la planificación estratégica*, grupo editorial Lumen, Argentina.
- Arana Martha. *La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la ciencia y la cultura (en línea), disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. (Consultado el 09/02/2011).
- Áreas de la gestión. Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.htm>. (Consultado el 22/09/2011)
- Banz Cecilia (2008), *Convivencia escolar. Documentos Valores*, disponible en: www.educachile.cl/userFiles/p0001/File/convivencia_escolar.pdf. (Consultado el 16/09/2011)
- Botero Carlos Alberto (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Disponible en: www.getiopolis.com/economia/tendencias-de-la-gestion-educativa.htm (Consultado el 26/03/2011).
- Chavarría Olarte Marcela, (2007), *Educación en el mundo globalizado: Retos y Tendencias del proceso educativo*, Editorial Trillas, México.
- Guillen Parra Manuel (2008). *Ética en las organizaciones: Construyendo Confianza*, Pearson Educación S.A., Madrid.
- Cuevas López Mercedes. *El liderazgo Educativo en centros de Secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. Facultad de Humanidades de Ceuta, Universidad de Granada, España*, disponible en:

www.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevaspdf, (Consultado el 02/02/2011).

- Gómez Teresa (2003). *Diagnostico Situacional*. Disponible en: www.lie.upn.mx/docs/diagnostoo7.pdf, (Consultado el 24/01/2011)
- Guitierrez Tuxtla (2006). *Manual de Organización*. Disponible en: www.ordenjuridico.gob.mx/estatal/CHIAPAS/Manuales/chiaman23.pdf. (Consultado el 21/09/2011)
- Importancia de la gestión educativa (2009). (En línea). Disponible en: http://www.educar_argentina.com.ar/ago2007. (Consultado el 17/09/2011)
- López Esther – Portillo (2009). *Educación en Valores*, disponible en: http://sepiensa.org.mx/sepiensa2009/docentes/didáctica/recursos/d_educavalores/educavalores.html. (Consultado 09/02/2011)
- Prieto Daniel (2004), *La Comunicación en la educación*, Editorial Stella, Argentina.
- Quintina Moreno Cerrillo (2006), *Organización y dirección de centros educativos innovadores. El centro educativo Versátil*, Editorial Mc Graw Hill, España
- Ramírez Samuel (2010). *Gestión Educativa*, disponible en: <http://www.unl.edu.ec/educativa/wp-content/uploads/2010/06/modulo8-2010-2011.pdf>. (Consultado 15/09/2011)
- Ramos Ena (2008). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>. (Consultado el 23/02/2011)
- Rodríguez Noelia (2004). *El clima escolar. Revista número 7, volumen 3. Revista digital. Investigación y Educación* (en línea), disponible en:

www.csicsif.es/anadalucia/modules/mod_sevilla/archivos/revistaense/n7v3/clima.pdf (consultado 15/03/2011)

- Rodríguez David (2006). *Modelos de la gestión del Conocimiento. Universidad Autonoma de Barcelona. Departamento de pedagogía Aplicada*, disponible en: <http://ddd.valores/pub/educar/0211819xn37p25.pdf> (consultado 09/02/2011)
- Schmelkes Sylvia. *Los Valores de la Educación en el Nuevo milenio*. Disponible en:
<http://www.educoas.org/portal/docs/valores-edu-nuevomilenio.pdf>.
(12/02/2011, 23H40)
- Semprún Richard Fuenmayor Johana (2007). *Un genuino Estilo de liderazgo educativo: ¿Una realidad o una ficción institucional?. Revista de educación Laurus. Venezuela*. Disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/761/76102318.pdf>, (22/01/2011, 21H15)
- Tipos de Gestión. Disponible:
www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestion, (27/01/2011, 13H35)
- McMillan James H. *Investigación Educativa*, España, Pearson.
- Plan educativo Institucional, Daniel Álvarez Burneo, 2010 – 2011
- Reglamento Interno (2005). *Instituto Superior Tecnológico “Daniel Álvarez Burneo*.

9. APENDICES

ANEXO 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a usted, contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento

educativo:.....

UBICACIÓN

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

Marque con una X, la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento

1. Tipo de establecimiento:

- 1.1. Fiscal ()
- 1.2. Fiscomisional ()
- 1.3. Municipal ()
- 1.4. Particular laico ()
- 1.5. Particular religioso ()

2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

- 2.1. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- 2.2. Coordinadores de área ()
- 2.3. Por grupos de trabajo ()
- 2.4. Trabajan individualmente ()
- 2.5. Otros. (Indique cuáles).....
.....

3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

3.1. El número de miembros en la institución ()

3.2. Los resultados obtenidos en la institución ()

3.3. El valor y tiempo empleados en la institución ()

3.4. Otros

(especifique).....

.....

4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos

SI () NO ()

5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el

5.1. Director ()

5.2. Rector ()

5.3. Consejo Directivo ()

6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Excelencia académica			
b.	El desarrollo profesional de los docentes			
c.	La capacitación continua de los docentes			
d.	Trabajo en equipo			
e.	Vivencia de valores institucionales y personales			
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Son innatas			
b.	Se logran estudiando las teorías			

	contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión			

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula			
c.	La mejora de los mecanismos de control			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (director (a), Consejo escolar, Consejo Académico, etc.)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e.	Otros (¿Cuáles?)			

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Las preguntas 12, 13, y 14 deben ser respondidas con términos SI o NO

12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

- 12.1. () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- 12.2. () Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución
- 12.3. () Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- 12.4. () Mantener actualizada la metodología
- 12.5. () Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- 12.6. () Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
- 12.7. () Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- 12.8. () Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- 12.9. () Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- 12.10. () Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

13. La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

SI () NO ()

14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

14.1. Una reingeniería de procesos ()

14.2. Plan estratégico ()

14.3. Plan operativo anual ()

14.4. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2
ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()

- c. Municipal ()
 d. Particular laico ()
 e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones			

tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ANEXO 3
ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

SR. PADRE DE FAMILIA:

La presente encuesta tiene como fin recaudar opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el cual se educan sus hijos. Le pedimos muy comedidamente que lea atentamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su criterio. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- CA** Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A** Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D** Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD** Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:.....

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()

e. Particular Religioso ()

Persona que responde: 1) Papa

2) mamá

3) Representante

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. Considera que el Instituto cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada para impartir una educación integral.				
2. El Instituto cuenta con personal docente y administrativo capacitado para ofertar una enseñanza de calidad.				
3. Existe constante comunicación entre las autoridades, docentes y padres de familia, respecto al desempeño académico de los alumnos.				
4. La educación que se practica en la Institución es exigente y rigurosa				
5. La educación de la Institución se basa en valores				
6. El Rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia, tendientes al mejoramiento de la calidad educativa.				
7. Cree que exista la suficiente gestión por parte de las autoridades para lograr una educación de calidad.				
8. Existen jornadas culturales y celebraciones especiales que fomenten el trabajo en equipo entre autoridades, docentes, alumnos y padres de familia.				
9. Existe cooperación colegio-familia en el disfrute de recursos (instalaciones, biblioteca, espacios de reunión, etc.).				
10. Las autoridades promueven iniciativas que favorecen la calidad de los procesos educativos.				
11. En el contexto familiar, inculca y práctica valores que favorecen la formación integral de su representado.				
12. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN